从此，不再开口就紧张！

如何成功在会场合讲话的十法则

THE CONFIDENT SPEAKER

COAY Books

目录
Content

- 致 谢
- 序　　言
- 第一章　　当恐惧左右你的时候（1）
- 第一章　　当恐惧左右你的时候（2）
- 第一章　　当恐惧左右你的时候（3）
- 第一章　　当恐惧左右你的时候（4）
- 第二章　　揭开几大发言神话的面纱（1）
- 第二章　　揭开几大发言神话的面纱（2）
- 第二章　　揭开几大发言神话的面纱（3）
- 第三章　　如何应对你亲身经历的恐惧（1）
- 第三章　　如何应对你亲身经历的恐惧（2）
- 第三章　　如何应对你亲身经历的恐惧（3）
- 第四章　　确定目标、组织发言事关重大（1）
- 第四章　　确定目标、组织发言事关重大（2）
- 第四章　　确定目标、组织发言事关重大（3）
- 第四章　　确定目标、组织发言事关重大（4）
- 第四章　　确定目标、组织发言事关重大（5）
- 第五章　　为成功做好准备（1）
- 第五章　　为成功做好准备（2）
- 第五章　　为成功做好准备（3）
- 第五章　　为成功做好准备（4）

致 谢

致 谢

如果没有我们了不起的作品经纪人丽塔•罗森克兰兹，这部作品是不可能问世的。我们感谢丽塔深思熟虑的意见、对作品编辑和完善持有的锐利眼光，以及对我们这项宏大工程的信念。我们还要向位于麦克劳希尔的编辑唐娅•迪克森表示感谢。除了极富感召力的激情之外，唐娅还为我们提供了巨大支持，提出了中肯的建议，这大幅度提高了这部作品的质量。我们还要感谢其他与本书问世有关人员的努力，这其中包括鲁思•马尼诺、贾尼斯•莱思、彼得•威斯曼、劳拉•斯塔雷特和凯•施莱姆巴奇。

哈里森希望向他所有的老师、导师和榜样表示衷心谢意，这些人一直激励他成为一名更优秀的训练师、教练和交流专家。他要特别感谢陶森市立大学的理查德•E•瓦兹教授、演讲家兼作家费格斯•雷德•巴克利，以及同辈的演讲教练拉里•特蕾西中校，因为这些人为本书提供了主要灵感源泉。他们的研究报告、作品以及讨论令人信服的交流、危机时刻的思考以及具有高度影响力的演讲等方面的稿件，已经帮助全球的学生和专业人士成为更优秀的雄辩家和交流大师。

哈里森觉得，妻子阿斯莉对他的爱和对他生活的坚定支持，以及他亲爱母亲罗斯威萨留给他的深刻记忆，为他提供了灵感和动力，使他得以追求人生的激情和梦想。哈里森还要感谢所有好友，这些朋友逗他笑、促他思、迫他听，而且在需要时提出可贵建议。他们是（无特定顺序）：拉奇德•巴里格、克里斯•拉巴尼、斯图亚特•杰什戈仁、托德•韦斯、拉里娜•凯斯和迈克尔•齐默里。还要特别向斯科特•霍普斯和戴夫•

克雷格致谢，在这里提到他们的同时，哈里森说还应当给予他们以丰厚的报酬才像话。哈里森感谢所有这些朋友的友谊和支持。

由于哈里森的家庭成员对于他的今天劳苦功高，因此，他的爱和感谢之情有许多都属于母亲罗斯威萨、继父贾努斯克、父亲查尔斯、妹妹坦加、叔叔罗兰德、婶婶莫妮卡、舅舅奥古斯特，以及大家庭中许多照料他、深爱他、宽容他的成员。跟哈里森如影随行的小猫杰克是他人生的另一挚爱。达克斯猎狗皮纳特和巴特尔姐妹俩在他的心目中占有特别重要的位置。

＊＊　＊

拉里娜希望感谢她的老师、教授、导师、领导和论文答辩和会主席，这些人对她渊博的学识以及与人分享所学知识的愿望功不可没。她要感谢宾夕法尼亚大学焦虑症治疗与研究中心的全体教职员工，感谢他们帮她锻炼提高助人战胜焦虑感的水平。她要特别鸣谢埃德娜•福阿、黛博拉•罗斯•里德莉、乔纳森•休佩尔特和迈尔斯•劳伦斯，感谢这些人在她为客户治疗社交与发言焦虑症时提供的管理和咨询。她还要感谢为社交焦虑症和发言恐惧症研究领域作出重大贡献的人，包括马丁•安东尼、理查德•海姆伯格和戴维•克拉克，这些人的研究不仅让无数专门研究并治疗焦虑症的专业人士受益，而且让世界各地的客户受益。

拉里娜还要向那些给她机会与听众分享思想观点、体验到演讲带来的成就感和喜悦感的会务筹备人员（当她进入专业演讲领域时，是他们慧眼识才，力排众议，将她推上了讲台）深表谢意。拉里娜特别鸣谢她的虚拟空间管理员、“维多利亚商业解决方案”的辛迪•格林威，此人在她经营的企业“表现与成功辅导培训”成长中起到了不可或缺的作用。她还要感谢网站设计者、经营www.OneLily.com网站的安吉拉•尼尔森，此人设计了本书网站www.TheConfidentSpeaker.com。拉里娜荣幸地要提到以下这些合资伙伴的名字，他们是：哈里森•莫纳斯、萨姆•罗森、乔

•维塔尔、特里•莱文、米拉娜•莱辛斯基、马克斯•沃格特和汤姆•比尔。

拉里娜认为，她在职业生涯中取得的成就源于家庭成员及亲朋好友的强力支持，包括她的父母埃里克和卡罗尔•凯斯、姐姐尼科尔，祖父母及外祖父母莫雷玛、约翰、伊尔、琼和凯撒，叔叔和婶婶阿尼尔和罗杰尔•凯斯以及所有好友。她要感谢自己亲历的所有庆祝宴会以及与多娜、查克以及詹共度的时光。拉里娜对她的爱人约翰致以绵绵无尽的谢意，没有他，她无法想象自己还能像现在那样专注、有灵感、幸福，丈夫在她的生活中起着伟大的“首席技术官”作用。她还要感谢与她作伴的小狗、葡萄牙水犬马吉，感谢她出色的撕纸能力和整天挥之不去的笑靥。

序　　言

序言

你一直为之恐惧的时刻来到了。随着讲台下的听众一一坐定，窃窃私语声逐渐平息，人群开始安静下来，一双双眼睛开始将目光集中在你身上。有些脸孔正在充满期许地微笑着，另一些人则在漠然地打量着你，静候好戏开场。你觉得如梗在喉，心在胸膛中狂跳；你感到嘴唇发干、舌头生津。

你竭力想笑一笑，然而面部的肌肉却像瘫痪了一样。曾经反复演练的开场白好像突然从记忆深处消失，你所能感受的，仍然是那种曾经多次完全控制你身心的恐慌感。

所有人都遇到过这种事——从面向公司股东发表演说的《财富》500强企业CEO，到面向满满一礼堂同学和教职员工作口头发言的学生。你也可能是一个项目经理，希望在公司集会上提出独创的思想观点，但是却担心由于发言而成为在场人员关注的“众矢之的”。

是的，从这样那样的角度讲，有些场合的确让你感到压力。然而，许多在职业生涯中必须以发言为己任的人，却能想方设法度过难关；无论形势好坏，都能走出困境。也就是说，只要害怕发言而导致的恐惧感不占上风，我们都能恢复正常的发言水平。可由于无法适时而自信地表达思想，所以有些人只能对职业生涯中那些“绊脚石”干瞪眼。

不过，这种对于公共场合发言的恐惧感，并不只影响那些正在青云直上的“弄潮儿”，或为事业发展奋力打拼的企业家。它能使任何带有某种目的与别人交流的人发挥失常。它对有些人士的影响非常大，以至于无论什么社交场合，只要他们必须在规模不等的观众或听众面前陈述自己的思想，就会极力退避三舍。

我们写《做自信的演讲者》一书的目的，在于帮助所有深受这种恐惧感之害的人。我们理解你的苦境，因为我们曾经帮助成千上万名

遇到过同样现象并为此痛苦不堪的人。这些现象曾迫使他们在工作和生活中不敢参加社交活动，使他们在事业生涯中坐失发展机遇。

作为具有社会性的动物，所有人都必须自信而有效地与人交流，以便别人倾听我们的思想，得到我们所需的一切。如果由于害怕而不敢这样做，我们就只能过一种郁郁寡欢的生活。

我们希望你确信：你现在体验到的感受并非罕见。我们能帮助你消除对公共场合发言的畏惧感，一次性克服各种妨碍或削弱你与他人交流的能力的“症状”。我们知道你有许多话要说，也坚信你一定能战胜心中的恐惧。

第一章　　当恐惧左右你的时候（1）

第一章当恐惧左右你的时候

萨拉在凌晨4点突然醒来。哦，不！她蓦然睁开双眼时这样想。今天终于来了。我到底怎样做才能安然度过这一关？萨拉这一天必须当着50个人的面发言。作为一家中等规模公司的销售主管，在最近的晋升之前，她已经成功避免在大型公众场合发言。而现在，她再也睡不着了——她脑子里所能想到的只有一件事，就是5个小时之后站在50个人面前，成为所有目光聚焦的焦点。老板肯定会后悔她为什么要提拔我，她想。

5小时后，萨拉站上讲台，面向听众。她感到浑身冰凉，似乎一下子想不起一个字来，也不知道怎样才能移动。她觉得浑身无力，头晕目眩。萨拉想努力组织语言，但却双手发抖，简直担心讲稿会掉到地上。在一阵长得犹如5分钟的片刻停顿后，她对自己说："开始说话——他们可全都盯着你呢，别紧张！"她开始讲话，却发现舌头干燥得无法动弹。此时她所能想到的就是喝点水。这样下去会成为一场灾难，她想。她向听众中扫视一眼，觉得台下的人个个都露出恼怒和烦躁的神情，于是全身上下不寒而栗。时间才过去两分钟，却已经让她饱受折磨。她怎样才能顺利度过难关，站在那里滔滔不绝地讲上30分钟呢？

＊　＊　＊

由于盛情难却，乔恩接受了在工作中结识的一个老熟人的邀请，此刻正在前去参加宴会的路上。他走得很慢，因为他打心眼里并不想去。参加宴会的客人中，他认识的寥寥无几。考虑到事态还没有糟糕到"去了会怎样"的地步，他决定只身前往，因为那样的话，身边就没有人看他笑话了。"我真应该找个借口不参加这次宴会！"他大声自言自语。乔恩特别不喜欢参加同事举办的宴会，因为参加这种聚会时，他必须和一些素不相识的人闲聊，而恰恰是这一点让他感到特别不

安。虽然他对自己在工作场合作正式发言感觉不错，但一遇到“侃大山”或参加社交活动，他就觉得自己无能为力。他根本不知道该说点什么、什么时候说合适。他害怕自己会说出一些蠢话，或者陷入尴尬境地，或者说出一些不合时宜的话惹恼别人。

由于在事业中春风得意，因此乔恩害怕别人“察觉”出他患有“发言恐惧症”，担心自己的“小把戏”被周围的人识破。同事们似乎都很喜欢他、尊重他，他不想把这种合意的局面搞得一团糟。等到赶到宴会现场时，他已经在考虑怎样想办法尽快脱身了。

•这两篇故事中，哪一则你能对号入座？

•你害怕在有人倾听时讲话吗？

•在公众场合发言的想法是否使你感到厌恶？

•你是否极力避免和老板或其他权威人士说话？

•在别人面前说话时，你是否感到不安、心跳加快、脸颊飞红或双手颤抖？

•你是否觉得：如果在公众场合说话时能做到自如、自信，在事业生活和社交场合就能走得更远？

•在社交聚会场合，你是否尽量不讲故事，或者避免成为大家关注的中心？

如果你对所有这些问题的回答都很肯定，那么这本书会使你的人生发生天翻地覆的变化。

你是否患有“发言焦虑症”？

如果你正在读这本书，那么多半已经知道自己是否担心在公共场合发言。你知道自己：

你害怕起立当着别人的面说话。

你极力逃避必须主动说点什么的场合。

你尽量隐藏自己，以便不被他人点名提问。

不得不发言时，你总是尽量迅速而简要地说两句，以便使自己不必长时间饱受折磨。

你知道自己是什么样的人。不过，让你感到庆幸的是，我们也知道你是什么样的人。我们是一个团队，成员包括一名专业发言培训师（哈里森•莫那斯）、一名认知行为心理学家和擅长于缓解焦虑与紧张情绪的成功教练（拉里娜•凯斯）。我们已经为数百名和你一样的朋友提供过帮助，而且我们所有成员都学会了怎样管理自己的“发言忧虑症”。

事实上，多数人对于公开发言或多或少都有些紧张。如果某些人不怕站起来在别人面前说话，那通常是由于他们做了大量练习。

如果你的确对演讲心存某种不安，那么问题就变成：你对于公开场合发言的担心有多严重?

不妨回答以下问题以便一探究竟。

每个项目的分值为1到5分。

1　2345

一点也不稍有点有一些很多　极为严重

我就这样没错　没错没错　我就这样

1、在一小群人（3到10人）面前说话时我非常紧张。2、我对自己必须和陌生人说话感到担心。3、当我认为自己必须当着别人的面说话时，心会砰砰直跳。4、我最紧张的时刻是和老板或其他权威人士说话的时候。5、大多数情况下我都尽量避免发言或陈?观点。6、别人看着我说话时，我会感到手足无措。7、通常情况下我不愿意在宴会和其他社交聚会场合讲故事。8、我不会主动致祝酒辞。9、我担心自己的声音让人听起来很陌生，或者在发表演说时浑身打颤。10、如非绝对必要，我不会主动说话。11、我担心自己在上台说话时会忘掉台词，或者在不经意的交谈中没有可聊的话题述说。12、由于不敢大胆发言，我在工作中已经吞下一些苦果，比如得不到提拔或者发表观点时让人觉得不知所云。13、当着众人的面起立发言是我最害怕的事之一。14、发言时，我觉得别人很可能会对我作出不好的评价。15、发表讲话时，我极力避免回答问题。16、通常情况下我不在会议上大声说

话。17、如果对回答的正确性无法百分之百确认，我是不会说一个字的。18、在公共场合发言时，我害怕自己会当众出丑，或者认为别人会失去对我的敬重。19、知道自己必须发言时，我一般会感到浑身发热、出汗或脸红，焦急地等待轮到自己时该说点什么。20、我认为要是不发言最好，因为，如果那样的话，别人就不会看到我的紧张情绪了。得分情况

80到100分：特别怕发言

你很可能是那种一到公共场合发言就特别紧张或者竭力避免在大庭广众之下发言的人。《做自信的演讲者》一书将帮助你认识这些不寻常的恐惧感并战而胜之。

60到80分：比较怕发言

在公开场合发言可能使你感到相当不适。你或许完全避免出席许多发言场合，痛苦地熬过另一些发言场合。我们将手把手地教你战胜担忧情绪，培养一个雄辩的演讲家所拥有的所有技能。

40到60分：有些怕发言

有些发言场合会让你焦虑不安，然而另一些场合则让你感到比较自在。本书将帮助你学会怎样利用自身的勇气和激情，并让它们为你所用。慷慨激昂的演讲者有一些特定技能，掌握这些技能有助于你树立自信。

20到40分：稍有些怕发言

尽管公共场合发言的某些方面使你稍感不适，但总体而言，你对于发言并不那么紧张。如果是这种人，你就能通过本书各章节的知识，学会更多高级发言技能，比如抓住听众的心、锤炼语言技巧以及寻找发言的良机。

第一章　　当恐惧左右你的时候（2）

与担心公共场合发言有关的真相

你也许听过不少谈论导致恐惧感出现的原因是什么以及怎样改变自己不再恐惧的话。你所了解的信息中，有些可能是已经帮助过你的有用信息，另一些则可能是不准确的或者毫无用处的信息。我们的目标在于向你提供想要的特定信息，以便你能对焦虑和不安有全面了解——并向你传授战胜它们的手段。

了解紧张情绪起作用的方式，如同拥有一张描述陌生领土概貌的地图：没有它，你就会迷路、茫然和沮丧。一旦有正确的信息作为支撑，你就能集中精力，就会感到安全，就能满怀信心地朝着目标所在的方向前进。

对公共场合发言的恐惧仅仅是众所周知的表象。实际上，这种恐惧的深层含义远不止一开始呈现在我们眼前的那些内容。伴随公共场合发言同时出现的还可能会有另一种恐惧，使你体验到一些强烈的生理感知，比如心快要跳出胸膛、浑身颤抖以及汗如雨下。这些感知也许让你苦不堪言，因为它们会使你产生强烈的不自在感，或者因为别人可能会注意到你的这些表现。

此外还存在另一种恐惧，就是害怕这些行为表现会造成消极的社会后果，比如，除了对发言人的负面评价之外，还会带来批评、难堪、羞辱以及对一个人名声的损害。对公共场合发言的恐惧一般和这样一种心理状态有关，即“你会认为，如果别人觉察出你的不安和担忧，他们很可能会据此对你评头论足。”人们一般害怕给别人留下粗鲁、愚钝、讨嫌、无礼、不招人喜欢、不自信、无魅力等印象，或者让人觉得与他们所谈到的人或听众不能相提并论。你是否也有同感呢？

正如我们提到的那样，害怕在公共场合发言是极为常见的现象，大多数人都不同程度地有过类似体验。发言紧张其实是社交紧张的表

现。在公共场合发言紧张并不一定意味着你患有“社交紧张症”或“社交厌恶症”。如果恐惧感已经给你造成很大损失，而你也认为自己可能患有“社交厌恶症”，那么不妨请心理学家或精神病专家进行鉴定。《做自信的演讲者》并不能替代认知行为疗法，来治疗“社交厌恶症”。

对多数人来说，当众发言不自在是完全正常的现象：不要忘了，害怕演讲是美国成年人最害怕的事情之一。我们将引导你一步步成为充满自信的发言者。你还可以通过请教练指导来提高自己，以便获得额外的练习和信息反馈。可以访问网站www.TheConfidentSpeaker.com获取免费资源。

为什么发言让你紧张不安

我们大部分客户都会问同一个问题：“为什么我是那种害怕在公众场合发言的人呢？”要想战胜不安情绪，就应该理解这种情绪起作用的方式，这一点非常重要。不过，比这更重要的是懂得怎样战胜这种情绪，因此，我们现在就花点时间帮助你辨别它、认识它，然后用本书其他篇幅讲述怎样战胜它。

为了对生物要素与环境要素的综合效果作出反应，我们就形成了担忧情绪。换言之，基因“接通”的方式和你对身边世界的感知方式，与你是否容易产生恐惧感以及应对恐惧的能力如何存在着密切联系。

你的生物要素

有些人的生理倾向使其很可能以一种焦虑不安的方式对特定环境作出反应。这种能力是遗传得来或与生俱来的。如果你认为自己属于这种人，可能就会注意到：你的家庭成员中有许多人经常对某些事忧心忡忡，或者对这样那样的局面表现出恐惧和担忧。

这种在家庭成员身上体现出担忧情绪的现象，可能预示着一种生物要素即易紧张，也可能标志着一种共享环境的出现——即通过观察别人的反应，你也学会了怎样担忧和不安。如果家庭成员没有居住在一起，那么他们身上体现出的焦虑和不安更可能代表一种遗传要素。

生物要素和遗传要素结合到一起的结果，就是有些人比另一些人更容易体验到各种形式的焦虑感。

你可能还想不明白为什么担心自己对于当众发言忧心忡忡。这可能是性格所致，比如你天性害羞（见下述）；可能是由于特别在乎别人怎么看你；可能是由于你对于公开发言有一段不堪回首的难忘经历；也可能出于其他各种原因。无论担忧的根源何在，你都应该懂得这种恐惧感是自然的。其强烈程度可能因人而异，但是多数人对于在公开场合发言都很担忧，对别人怎么看他们都很在乎。

你的人生经历

有许多焦虑反应是通过与环境接触产生的。孩子能通过观察父母和其他人来学会怎样应对不同环境。如果总看到人们作出恐惧反应、流露出担忧之情或者表现出害怕的情绪，他们就认为形势不安全、害怕是对的。

从环境中学会焦虑不安还有一种方式，这种方式建立在我们亲身经历的基础上。如果面临某种可怕的形势，并从心理、认知和行为上体验到以述的反应，那么我们多半会产生对此类形势的畏惧感。如果下一次遇到同样的形势时我们畏缩不前，那么就会进一步加重这种感觉，因为面临同一局面时，我们越是极力躲避，恐惧感就越会增加。

许多害怕发言的人都记得一两件自己公开发言而结局很糟糕的例子。以下这些现象你是否听起来有些耳熟？

•　•　•

我还记得上高中时，有一次我必须当着全班同学的面作报告。我认为自己准备得很充分，但是站在那里时，我的脑子里所能想到的就是下面的同学都在盯着我。我呆若木鸡，只好悻悻地回到座位上。同学们都不留情面地嘲笑我，那种感觉简直太可怕了。

•　•　•

15年前的那一天如今依然历历在目。在大学的一次心理学课上，我必须站起来以弗洛伊德为主题讲一段话。我对于谈论他的性心理观

感到局促不安，于是怔怔地站在那里，一字一句、结结巴巴地捱过了苦恼的10分钟。我有话说不出来，脸红脖子粗。我当时穿了一件红色衬衫，我还记得当时自己想：我脸上的颜色是不是变得和身上的衬衫一模一样呢。我发誓再也不当着众人的面发言了。

•　•　•

每个人依次上前作自我介绍、说一些俏皮话时，我却不安地坐在那里。我试图说点什么，但是越是快轮到我的时候，我却越紧张。该轮到我发言了，我极力想开个玩笑，接随之而来的却是死一般的沉寂。我如同受到奇耻大辱，再也想不出一个字来。我暗自对自己说，这次留下的可怕的坏印象肯定一辈子都让我不得翻身。

•　•　•

在办公室召开的会议上，我站了起来，但由于双手抖得厉害，我几乎无法控制自己的语调。我太局促、太紧张了，同事们肯定看到了我如同热锅蚂蚁般的失态，肯定会认为我这人特别没出息。

有一种不堪回首的经历出现的次数并不多，但也会滋生在公共场合发言的紧张感。当你听到别人在谈及你的发言能力或外表举止却表现出否定态度或者嗤之以鼻时，你便会产生这种紧张感。有位客户说，她有个领导曾在她作公开发言之后羞辱她。这位领导当面说她的脸当时红一阵白一阵、话说得不明智、说话的声音让人听不懂。不用说，下次如果还要上台发言，她肯定会倍加紧张。

第一章　　当恐惧左右你的时候（3）

羞怯与内向

有些性格内向或天生害羞的人当众发言时会感到不自在。内向这种个性在很大程度上具有遗传性，内向的人一般不愿在公众场合说话。此外，他们更倾向于当一个旁观者而不是参与者，并且更可能比其他人喜欢深思熟虑、反省自己、文雅安静。他们往往只喜欢特立独行。这种现象使他们得到发言锻炼的机会更少，也减少了抛头露面的场合，而这两种后果都能增加焦虑和不安。

有些学者相信害羞是社交恐惧症的表现形式之一，另一些人则认为害羞与性格内向大同小异。与不太害羞的同伴相比，胆小怯懦的人通常更可能对发言感到恐惧不安。内向的人不一定就害羞。和性格内向者一样，害羞的人在聚会场合讲故事、发言以及表达思想的锻炼机会更少，因此这些人在发言场合更可能如坐针毡。

不过，发言恐惧症在那些性格开朗、位高权重的人身上也普遍存在。人们往往惊奇地发现，一些最爱交际的人在听众面前站起来发言时也表现得紧张不安。外向而合群的人在某些场合也许觉得非常自在（比如面对面的二人谈话），但是在另一些场合则局促不安（比如当着一群人的面说话）。

逃避行为

恐惧感是根据我们对担忧作出的反应方式来保持和增加的。当你面临某种形势焦虑不安时，作出的本能反应就是尽快摆脱当前局面。我们都知道这种感受，所谓“恨不得找个地缝钻进去；随便置身何处都行，就是别在这里。”我们想尽快摆脱当前让人伤脑筋的局面，并且永远都不想再遇到第二次。逃避不仅是一种自然而然的反应，也是增强焦虑感的一种主要行为方式。虽然你或许不能确认自己为什么会浑身不自在，不过这不要紧，因为最要紧的是你对这种不自在作何反应。所以，如果你现在还不敢肯定为什么会产生这种焦虑感，那也不要担

心，因为你不一定必须明确无误地搞清楚它源于何处之后才能克服它。我们将在本章后面的内容中进一步详细介绍逃避行为。

你问有没有什么好消息？那就是：你可以通过改变自己的思想和行为，来改变对公开发言的感觉。我们将帮助你实现这个目标。

（原文第13页图：　焦虑　行为：逃避　短期　长期　时间　逃避与焦虑）

焦虑不安的4大成因

焦虑由“焦虑的4大成因”或叫4种主要成分组成，即：生物反应、情绪反应、行为反应和思想反应。感到焦虑时，我们往往意识不到所有这些成分的存在。比如，我们只注意到“我的心跳得像要撞出胸膛一样！”或者“我觉得此刻每个人都在笑话我。”

实际上，这些成分的每一种都会引起和促进“忧虑循环”。这4大因素共同起作用使得焦虑产生，而在你发现自己焦虑之前，它就已经信马由缰、遏制不住了。现在我们就逐一介绍它们，以便你可以自行鉴别，而这种鉴别能力的培养恰恰是击败恐惧感的第一个主要步骤。

生物反应：我的心都要跳出胸膛了！

卡洛斯坐在会场时，觉得心快要跳出胸膛。马上就轮到我发言了，他想。如果我没有准备好怎么办，如果无话可说怎么办？他的心跳得更快了，而且觉得开始浑身发热。要是我将夹克脱掉，是否会被他们视为失礼？要是所有同事都注意到我出汗，会怎么样呢？他感到极度痛苦。哦，不，我现在压力那么大，我站起来当众出丑只不过是片刻的时间而已！

恐惧感古往今来一直都没有消失过，因为它通常具有很强的适应能力。你面临危险时，危险能使你的身体和心理主动为你提供保护。所有人在面临真正或凭空想象的危险时，都会体验到一种害怕的反应。

交感神经系统会导致产生肾上腺素，这种激素给你的暗示是“要么知难而上，要么临阵脱逃”。在丛林中遇到狮子和在体育场面对一群人

时，身体作出的反应是一样的。所有人都了解这种感觉，它是由神经能量的快速流动造成的。交感神经系统的激活会引起许多生物反应。这些最典型的反应包括以下内容：

•你的心脏在胸膛里狂跳，因为血液改为只向全身的关键器官流动。你还觉得头脑猛然一热，并由此脸红。

•你可能觉得手足潮湿而冰冷，因为血液此时向全身的主要肌肉群流动。你的双手可能开始颤抖和震动。

•你的汗腺开始激活，开始出汗。

最后，这种反应终于停止，因为肾上腺素受到身体其他化学物质的破坏，或者是由于副交感神经系统参与进来。副交感神经系统的作用是抵消交感神经系统产生的效果。它能使你感到浑身放松。因此，尽管有一段时间恐惧感非常强烈，但这种恐惧感却能被副交感神经系统所阻止。从生理学上讲，人要想永远保持焦虑和紧张是不可能的。实际上，多数焦虑情绪都具有自我适应能力，或者很快消失。随着你顺着此时的内容往下看，记住这一点非常重要。

思想反应：我一辈子再也无法面对这些人！

伴随生理要素一起出现的主要是一种认知要素。这些要素便是迅速贯穿你头脑中的干扰性想法。你开始拥有一些独特的想法，它们是“要么知难而上，要么临阵脱逃”这种生物反应的真实写照。这些想法如：

•怎样才能在必须当众说话、当众出丑之前便逃之夭夭呢？

•这种场面够我受的，每个人都会对我评头论足。

•我要把自己的面子丢尽；我看上去真像个傻瓜。

有时候，思想反应先于生物反应出现，有时候则是身体先有反应，思想随后产生。这表示此类想法能促使你的肾上腺素作出反应，或者表示此类想法是因为你注意到自己心跳加快而导致的。

你可能还注意到自己难以集中精力、想起某些事和人。你可能会开小差，无法实现思想聚焦。你还可能注意到：紧张时会想不起来已经想好的话；或者是嘴上读着什么、耳朵听见什么但却心不在焉。

艾伦•贝克博士被许多人誉为“认知疗法之父”。许多与他一样的认知治疗专家对人在焦虑时产生的想法进行了深入研究，并将这些想法详细描述出来。贝克博士等心理学家进行的研究表明，人们面临在公众场合发言之类的恐惧时，往往会体现出一种典型的思想模式；此时，这些思想会受到他们消极情绪的影响。由此，思想更多地受到情感而非理智的驱使，从而形成一种循环反应，因为某些想法（我要是说出蠢话怎么办？）能激起焦虑感，而焦虑感一旦激起，思想就会越来越多地受到情感驱使，越来越少地受到理智指挥（比如，这下子可真要命！）。

下面是人们在公众场合发言时经常会遇到的一些常见认识误区。看看你有没有过类似的体验。如果其中某一条让你觉得“似曾相识”，就把它记下来，因为我们在后面某一章会讨论怎样战胜这些有害的思想模式。

•“不成功则成仁”的极端想法。当你认为自己的发言要么一鸣惊人、要么一塌糊涂的时候，就会产生这种想法。思想是泾渭分明的，你很难站在中庸的立场上去思考。比如：哦，不，我的心刚刚停跳了一下，这说明大事不好！

•算命式的想法。这种思想模式是指预测自己知晓未来，而且这种预测往往是灾难性的：如果我站在那里，每个人都将失去对我的半点尊重，我在工作中永远都不会得到提升。

•在劫难逃的想法。即高估当前局面的负面影响：听众们会酣然入睡或者哄堂大笑，可能再也不想听我说话，而我在工作中也许再也没有一个可以交谈的对象。“在劫难逃的想法”是指在评估某种形势让你付出的代价或者造成的后果时，对其程度或灾难性后果过于夸大。

•情感推理。即认为：由于你觉得焦虑不安，所以事态会糟糕得不可收拾。作出这种推理是以情感而不是以逻辑思考为基础的，也就是说：鉴于我非常紧张甚至反胃，我肯定讲不好话。

•将能力最小化。就是过低估计自己应对所处环境中各种困难的能力：如果我在某个时间点上突然忘记台词，肯定再也没有补救的机会。当然，你此时全然忘记或低估了自己在过去是怎样应对困难局面的。

•一叶障目。即只侧重于分析形势的某个负面，而忽略了所有积极的、自在的或相反的一面。比如说：坐在正中间的那个人确实在瞪着我；我说起话来肯定像个傻瓜。而与此同时，你却没有注意到坐在此人周围的那些点头微笑的听众。

•高估概率的思想模式。就是高估某件可怕事件出现的概率，比如：如果迫不得已要登上那个讲台发言，我肯定会晕过去。而事实上，你长这么大从来还没有晕过呢。

你有过与此类似的想法吗？如果当着众人的面发言让你紧张不安，那么你也许有过类似想法，哪怕你以前从来没有注意到这一点。这些思维方式能激起并强化焦虑情绪。当你处于某个处境而焦虑不安时，十有八九是由于你把环境解读得比实际情况更危险。这便是我们将所有由焦虑产生的想法称为“认知错误”的原因。因为这些想法是头脑按照情感而非理智去思考而产生的。

第一章　　当恐惧左右你的时候（4）

行为反应：快让我离开这儿！

焦虑还拥有行为成分。这种想摆脱当前局面的愿望极为常见。面临令人恐惧的局面时，我们在作出“要么知难而上，要么临阵脱逃”反应的同时，也经常有一种僵立当场的强烈冲动。你体验过这种“犹如探照灯照耀下的梅花鹿”的感受吗？犹如你的大脑一片空白、身体完全瘫痪一样。以下是人们害怕在公共场合发言时出现的一些常见行为反应。

逃避

希望尽快逃避让人惊恐的形势或者企图摆脱尴尬局面，这是我们在面临可怕事物时最常见的行为反应。有时候，我们会落入作出“知难而上”反应的陷阱，以一种自卫或攻击性的态度说话。我们可能会说一些事后追悔莫及的话，或者本能地对某种局面作出反应。

总体而言，像发言焦虑不安时所做的一样，当你在发言不自在时，最常见的行为就是逃避，即处心积虑地摆脱发言。我们会制造许多借口，如“哦，我倒是很想讲一讲，不过确实有事需要处理”，或者是“非常遗憾，我没法出席并讲话，因为我住在乡下，怕赶不回去。”我们善于提出各种各样既富有创意又无可挑剔的借口，不是吗？

也许你在某些形势下根本无法逃避发言，那么此时你一般会怎样做呢？你也许希望尽快说完话一走了之。当着别人的面说话却紧张不安的人，比较常见的做法就是尽量缩短发言时间。由此带来的表现通常是匆匆讲完话、回答问题的字数宁少勿多。有位客户对我说，他本来想通过“说真的，这要视当时的情况而定……”的方式回答问题，但由于神经紧张，他认为自己的回答应该越短越好，于是干脆就说一个字“不”。

紧张反应

指你紧张不安时作出的动作（你通常意识不到自己在做这些动作）。这里指的并非你为掩饰紧张情绪而做的动作，那些动作指的是过度补偿行为（见下文）；而是指你内心不安的外在体现。

紧张行为包括在衣兜里摸索零钱、玩弄铅笔、将双手绞在一起、梳理或抚摸头发、反复改变身体重心、坐立不安或者加快语速。

过度补偿行为

过度补偿行为是使焦虑情绪难以排解的元凶。当我们试图竭力弱化形势的惊恐面、想努力控制焦虑情绪或者希望向别人隐瞒自己的害怕心理或身体表现时，便会出现这些行为。比如说，你可能想把双手藏起来，以掩饰双手的颤抖；说话非常少，以便不会说出令自己难堪的话，或者反复强调已经很鲜明的观点。

实际上，当我们朝着某些人或站在这些人面前说话时，此类行为反倒会保持或增强我们的忧虑感。这是因为：我们相信自己没有这些忧虑感就不能顺利度过当前的局面。其实，没有过度补偿行为同样能顺利发表讲话，懂得这一点非常重要。与人们普遍的看法相反，这些过度补偿行为其实反倒会留住焦虑情绪。事实上，最新研究表明，这些行为是造成发言紧张的主要原因。

这些行为当中，有些对你的表现起着直接的负面影响。比如说，回想发言内容可能使你的声音听起来刻板而不自然；吸吮一块硬糖会使你难以开口说话；在大脑里反复排练将要出口的台词会使你反应迟钝，而且使你的话听起来像是照本宣科。

另一些行为则是有害的，这主要是因为你可能像吸毒一样，对它们产生巨大的依赖性。你可能认为，不做这些动作，你就无法正常发言，就无法本能地说话。在本书中，我们将教你怎样做到不依赖这些行为模式也能在各种时机和场合自如发言，因为这些行为其实只能使你的表现适得其反，使你更加紧张不安、表现更加糟糕。

情绪反应：我受不了了！我的感觉能好起来吗？

导致焦虑感形成的第4个变量是你的情绪。你也许意识到自己在面临发言场合时感到焦虑、紧张、关切、受惊、恐惧、担忧、不安、焦急、急躁、忧心、神经质或惊慌。

在经过漫长的痛苦阶段之后，另一些感受开始粉墨登场。如果你逃避那些必须当着众人面说话的场合，就可能会体会到这种逃避行为对你的职业生涯或社会生活产生的影响。这种影响能导致沮丧、灰心、失落、绝望或恐惧等感觉的产生（当你最终逃不过“上台发言”这一劫时，就会产生恐惧感）。

克林特是我们的一个客户。他曾经描述过这样一种情形：他参加一次会议后，和所在公司的最高主管一同返回时，感到垂头丧气、烦躁不安。他说，他在开完会之后非常担心，认为这次会议自己的表现不佳。他为事业生涯的前途感到绝望。

你再也不想在公共场合说话，并体验所有消极情绪了。随着你学会如何改变与公共场合发言有关的思想模式、行为和其他反应，随着你获得更多练习机会、完善自我并重拾自信，这些消极感受将逐渐消失。你将能以亲身经历的痛苦为动力，推动自己一直向前，实现自如发言的目标。正如拉里娜所言，“人生中最大的秘诀之一，就是怎样将痛苦变成成功。”

征途漫漫……

考虑到你已经懂得怎样辨别发言焦虑症的4大组成部分，可以说，你向战胜这种焦虑迈出了一大步。在接下来的两章里，随着你对如何辨认恐惧心理有更深了解，我们将回答与公众场合发言心理恐惧有关的所有重要问题，并清除有关公开发言的常见神话和认识误区。你将了解发言焦虑现象自我体现的最常见方式。

在《做自信的演讲者》第二部分，我们将为你揭示为战胜焦虑做好准备的奥秘所在。第三部分深入探讨一些有效工具，无论在今后任何时刻，只要你需要发表讲话，就可以运用这些工具；第四部分则进

一步探讨在现实生活中怎样运用这些工具，怎样创造锻炼发言技能的良机。

到了本书的末尾，我们相信你已经掌握了成为一名高效而自信的演讲者所需的一切素质。

第二章　　揭开几大发言神话的面纱（1）

你听到或想到的与焦虑有关的观点当中，有许多根本就不正确。其实，你在发言时为战胜恐惧而做的一切，只能使感觉更糟而非更好。有关焦虑的错误认识使人们千方百计去克服焦虑感，然而人们所做的一切，却只能使他们在发言时更紧张。

现在我们担任的角色是你的私人教练，任务是打破与发言恐惧症有关的神话，并提供对这种恐惧感的正确认识。懂得这一点，你就能克服与公共场合发言相关的各种压力和紧张情绪了。阅读本章内容时，不妨认真思考你对每种神话的态度；你过去一直相信那些使你感觉不佳的认识，但是，一旦走出认识误区，你就能顺利改变这些看法了。

与焦虑有关的12大神话和认识误区

神话一：焦虑感会随着时间的增长持续增强

许多人担心如果不采取措施控制紧张情绪，这种情绪今后就会越来越难控制，或者认为迟早会出大事。还有些人害怕焦虑感会持续增强直到失控，害怕自己会发疯，害怕颜面尽失，担心今后无法面对同样的局面或者心脏病发作。其实并非如此。

当你烦躁不安时，神经系统的交感部分会被激活，你会感到肾上腺素在体内急剧奔涌，使你心跳加快，同时伴以出虚汗、手足打颤。这种反应会自然减退，因为神经系统的副交感部分会起到降低焦虑情绪的作用。我们称此为“适应能力”。你的身体和思维会适应这种焦虑感，从而导致焦虑感逐渐减弱。

适应能力（或者叫“对焦虑的习惯性”）会持续出现，使恐惧感随时间的推移越来越弱。这是一种生物反应系统。你的焦虑感会递减。每种有生命的有机物都有适应能力。拉里娜有一位来自宾夕法尼亚大学的同事喜欢说这样一句话，“连海参都有自适应能力。”

如果我们特别紧张，形成适应能力可能需要较长时间。总体而言，形成适应能力的时间长短与恐惧的强度有关。换句话说，恐惧感越强烈，神经系统适应它花的时间就越长。

有人之所以显得没有形成自适应能力（换言之，总觉得焦虑感居高不下）的另一个原因是：我们的过度补偿行为使焦虑情绪得以保持。过度补偿行为起到了人为地降低或阻碍焦虑感的作用。而正是这种作用的存在，使适应能力无法形成。

把焦虑感想象成一个浮在水面的小球。如果你向下按它，它还会再冒上来，是不是？将球向下按犹如逃避某件事，或者运用某种过度补偿行为。如果不将小球向下按（换言之，不作出过度补偿行为或逃避行为），小球也能慢慢地径自漂到远处。我们可以把飘向远处的小球比喻成随时间推移或由于适应性形成过程而自然减弱的焦虑感。

有时候，焦虑感主要表现为“先行焦虑”。其意思是说，恐惧感在某种形势出现之前达到最高，因为此时我们在期待它、为它到来做准备。之后，一旦我们置身于形势当中，焦虑感就会逐渐减弱。逃避只能使担忧情绪徘徊不去。倘若形势带来的主要压力在你的预料之中，那么只要置身于真实的情境，你就会很快形成适应能力。

神话二：焦虑感是危险的

你可曾认为自己体验到的焦虑感是有害的？是否认为由于过度紧张而有受伤害的危险？你是否试图对自己说：我最好尽快平静下来，否则麻烦大了？

许多人认为恐惧感本身便会带来伤害。这是因为，你害怕焦虑之后会在现实中造成负面后果。焦虑和压力的叠加效果的确会给身体健康造成危害，这没错；但是，如果说焦虑感在当时、当场就会直接导致精神崩溃，那就言过其实了。

恐惧本身是一种生理反应，类似于参加体育比赛或上下楼梯时产生的反应。你会出汗、心脏砰砰直跳，脸红心慌、头重脚轻，还可能手足颤抖。我们在一段高强度跑步或者上完强度很大的骑自行车课之

后，不会认为自己身处危险。为什么发言紧张时会这样想呢？因为正如我们讨论的那样，焦虑的外在表现之一就是想办法脱离现实。最担忧的时候，我们似乎想当然地认为自己会昏倒或突发心脏病，但这些情况出现的可能性其实并不大。

其实，天长日久，无论是恐惧感还是焦虑感，都会对我们起到保护作用。恐惧感和焦虑感存在的主要目的，在于帮助你而不是伤害你。这些情绪能起到使你为某种可怕局面做好准备的作用。

神话三：焦虑会使你表现更差劲

人们普遍认为，之所以表现差劲，是因为感到焦虑不安。其实，这种看法恰恰是形成焦虑的主要原因和保持力量。战胜了这种信念，你很可能就会克服大部分紧张情绪。

恐惧时，我们通常根据自己的感受来判断形势的走向。你认为这是评估你外在表现的有效性和质量的正确方法吗？如果你认为不是，那么你就开始懂得恐惧起作用的方式了！至于为什么根据自己的感受来判断形势的走向是不正确的，有好几个原因可以解释。

1、我们有许多情感都是别人看不见的。有人认为自己做的某些事别人看在眼里，但实际上并非如此。关于这一点，有一些较常见的例子，比如：认为“我的脸涨得像个红番茄，因为我觉得浑身发暖”；认为“肯定形势不妙，因为我心跳得厉害”；认为“我肯定说了一些蠢话，因为思维已经失控”。

2、担忧时，我们的想法会歪曲。考虑到人在高度焦虑和担忧时思想的逻辑性和连贯性下降，因此此时下定的许多结论都无效。

3、我们是自己最苛刻的批评家。当我们还在后悔忘记把某件事说出来的时候，听众却在为我们刚才提出的4条了不起的观点兴奋不已。

4、人很可能在体现出某些紧张情绪的同时，还能使别人给予你的发言或表现以很高评价。通常情况下，我们评价一个人表现如何，其依据是我们从他的表现中收获了什么、其主题的新颖性和独特性如

何，以及可见的素材质量如何等等。表现出紧张情绪并不能抹杀所有这些。事实上，体现出一定程度的焦虑不安还能使别人喜欢上你。

不错，如果你看上去紧张得厉害，人们对你的评价可能会降低，但是这很可能只是8分和10分之间的区别。拉里娜经常让那些在别人面前发言时表现紧张的客户上台讲话，然后让旁观者评价他们的表现。她不止一次地发现，高度紧张与表现不佳并无关联。发言者的焦虑程度可能为9分（假设焦虑程度最高可达10分），但同时表现也可能得9分（以10为最佳表现计算）。有人经常说这样的话，“我能看出乔发言时的确紧张，不过他却能坚持往下讲，而且还能妙语连珠，这种超强能力给我留下了很深印象。”

由于很多人在发言时显示出不安的迹象，因此，即使他们表现出某种焦虑的征兆，大家也不会过于惊奇或不舒服。关键在于你在表现出这种焦虑情绪时作何反应。在这里我给大家一点提示：退一万步说，以过度补偿行为（比如一再认为自己刚刚说过的某个观点是错误的）或逃避行为（离开发言现场）作出反应至少不会被听众看好。

此外，评价者对目睹的焦虑表现的评价，几乎永远没有发言者自以为的那么高。发言者可能给自身焦虑程度打8分，而旁观者可能只给他打3分。这进一步证明了一种看法：我们内心感觉到的和实际表现出的并不一致。

第二章　　揭开几大发言神话的面纱（2）

神话四：别人看到你焦虑不安时，会自动给你以负面评价

多数人都不会因为看到你紧张而自动给你以负面评价。实际上，人们发现别人在表现出某种不安迹象时反而更显得平易近人、更加真实、更加谦逊。一般情况下，过于自信、自以为是、自高自大或趾高气扬的人反而拒人于千里之外。从另一方面讲，适度紧张的人往往被人视为诚实可信。有些研究甚至觉得，人们认为容易脸红的人更招人喜爱、更讨人喜欢。

即便别人看到你焦虑时不积极地评价你，也不一定会给你以消极评价。人的印象是在多个变量综合作用的基础上形成的，焦虑不过是其中一个因子而已，往往甚至连因子都算不上。

此外，即便不算大多数人，可以说大部分人对于在公开场合发言或多或少都有些担忧，因此，当他们看到你紧张不安时，可能对你正在经历的困窘局面深有同感。他们甚至可能希望帮助或支持你。

你也许不明白：要是那些以貌取人的笨蛋以否定眼光看我怎么办？对了，听起来似乎你恰恰回答了自己的提问。这些人只是以貌取人的笨蛋。此类人的存在是永远避免不了的，不过你只用自问这个问题：即便这样又能如何？为什么要在乎这些人怎么说、怎么想？他们总是要鸡蛋里挑骨头，即便你不紧张，他们也会从你的声调、头发或鞋子上找出毛病来。这种人通常自己便存有不安全感，以貌取人不过是他们采取的补偿行为而已。

如果你非得在乎他们的想法不可（比如说此人是你的老板），我们可以为你提供许多技巧，帮助你变得更有信心。眼下的问题是：你必须首先亲历焦虑感，然后才能够战胜它，而当你亲历了焦虑感之后，结果很少会像你想象的那样具有灾难性。

神话五：要是逃避可怕的局面，焦虑感便会逐渐减弱

这是一种普遍看法，它之所以有大量市场，是因为建立在一种自然反应之上。不妨想想别人把我们弄疼时会发生什么——我们会想办法逃脱和躲避。所谓“一朝被蛇咬，十年怕井绳”，便是这个道理。小时候，你是否烫过自己或者被蜜蜂蛰过？你是否此后设法远离火苗或对所有蜜蜂惟恐避之不及？肯定会这样，因为这是人自然的、本能的反应。

遗憾的是，在这个问题上，这种自然反应是最无效的反应。逃避行为出现时，焦虑感便会上升。

焦虑感之所以会随着逃避行为的出现而上升，是由于逃避行为使你不可能确证或反证自己担心的后果是否属实。比如，如果当着很多人的面发言，紧张感可能逼迫你自以为在当众出丑。如果你避免当着许多人的面发言又会怎样呢？是的，你可能永远不知道这种基于焦虑感作出的预言是否正确，于是就情不自禁地假定自己的预言是对的，认为你最好不要当着一大群人的面发言。

你越是逃避某种事物，恐惧感就越会有增无减。假如你一直都害怕黑暗。让室内的灯连续亮上4个月，始终不让它熄灭而导致漆黑一团。你觉得晚上电灯突然熄灭而让你置身黑暗中时，会发生什么呢？你肯定胆战心惊。这里的关键在于：逃避行为会增强焦虑感，而战胜这种行为的关键便是停止逃避。

“先行焦虑”（即在发言场合来到之前便紧张不安）是逃避行为导致的。其反应包括：

•只要有了必须在大庭广众之下发言的心理准备，恐惧感就会油然而生。哪怕连续好几个月都不必在公开场合说话，但只要想起发言或演讲，我还是不由得忧心忡忡。

•发言的前一天夜里，我感到十分紧张、胃痛难忍，甚至辗转反侧，通宵无法入睡。

•发言的当天早上很可怕。我战战兢兢、紧张不安，脑子里不停想着可能发生哪些问题。

•在参加一次会议的途中，我开始感到紧张。当我认为主持人可能叫我站起来发言时，感到一股热潮涌遍全身。

•快要发言时，我觉得自己似乎被一股害怕的浪潮撞击。心跳得仿佛快要停止，我变得脸红脖子粗。我想，哦，别这样！

先行焦虑可能发生于发言前的任何时刻。这种焦虑可能于发言前几个月持续挥之不去，也可能作为一种惊恐的感觉，在你快要开口讲话时才猛然出现。这种焦虑感和你真正开口说话时感到的担忧并非一回事，相反，它指的是你就发言问题思考和酝酿时产生的紧张感。这种情绪往往是指对某件即将到来的事情的担心。许多人说，他们在构思发言时无法摆脱的那种恐惧感，要比真正开口发言时怀有的感觉更糟糕。

你越是逃避某个局面，就越会紧张地等待这一局面的出现。如果你编造巧妙的借口和由头中，以逃避在公共场合发言，那么下一次必须讲话时，你很可能就会产生很强的先行焦虑。因此，你应当停止逃避，直面焦虑。你将发现自身的适应能力很快形成，因为一般来说，一旦置身形势之中，你就会发现原来局面远远没有事先预料的?样艰难。

神话六：多练习、多试讲，便会无所不能

人们一般认为发言之前应该多练习，这样一来，发言时就不仅对素材驾轻就熟，而且说出来也琅琅上口。尽管事实的确如此，但是过度准备也可能矫枉过正。如果试讲的次数过多，那么这种演练便会成为一种过度补偿行为。天长日久，你会认为自己如果在迫不得已的情况下不排练而即兴发言（这种情况经常会出现），结果肯定会表现不佳。这便导致了一个更大的问题：你很快便会把发言的成功归功于反复练习，认为不经常地、高密度地试讲便无法在公共场合说话。事实上，在某些场合必须做即兴发言或无准备的讲话时，这种想法便会使你的自信心荡然无存。

我有一位客户叫玛丽亚。她说，她在每次发言之前大约要练习100遍，而这种做法在“问答”阶段来临前一直很奏效。如果有人就她尚未准备好的问题提问，她脑子里想的就是：哦，坏了，对此我毫无准备！她的问题在于：认为自己经过无数次练习之后能够自如发言，而一旦说到事先没有练习的内容，她便不知所措。

过度练习还会带来另一个问题，就是发言的声音让人听起来就怀疑你经过反复演练。多次练习过的讲话肯定会枯燥无味、照本宣科。你发言的效果让人听起来像读稿机发音那样一字不差，而不会使人觉得是有感而发。

神话七：将发言内容写下来再读几遍，就不必担心为回想要说的话而搜肠刮肚了

同样，这种看法只对了一半。多写几张便笺以便在发言期间起到提示作用，这固然是个好主意，但千万不要照稿子念。

你是否见过写好之后再读出来的发言？它的效果怎样？多半是让人不胜其烦、苦不堪言。既然成功发言的关键之一在于和听众交流，那么开口讲话时应该怎样做呢？你所能与观众互动的惟一途径便是发言稿。就算真想读一篇发言稿，也一定要做到迅速低头看一眼以唤醒记忆，然后再抬头发言。

有人经常担心：如果不把发言内容全部写下来，那么发言时怎样才能不忘词？不要忘了：你肯定已经针对此次发言进行过练习，因此知道自己在说什么。你不需要书面文字来提醒自己说点什么。写几张简明扼要的小纸条也许有帮助，但是纸条的数量和上面写的内容都应当尽量少。

带着书面发言稿还会使你更加焦虑不安。它能带来许多问题：“要是忘了发言内容怎么办？”“倘若讲稿的页码顺序错了怎么办？”“要是我在读稿时找不到正确位置怎么办？”“怎样才能做到读稿的同时注视听众？”因此，你最好只写出发言要点，以便起到提示和指导作用。

第二章　　揭开几大发言神话的面纱（3）

神话八：发言完毕后，就算听众有问题要问，也不要让他们提出来

发言时忽略问答阶段似乎不太明智，当然，这要视发言的类型而定。听众可能想不通为什么他们不能发表看法并提问。其关键在于这种目中无人的行为是一种逃避，而你现在已经知道逃避行为是多么有害。你越是逃避提问，那么当你最终必须回答听众的提问时，回答起来就越难。

与这则神话相对的是：如果当着陌生人或者“刺头”发言，你可以问他们一大堆问题，这样他们就无法再盘问你的个人隐私了。

有时候，人们之所以避免回答和自己有关的问题，是因为谈论个人事务要比谈客观事物难得多。多提一些问题以便显露兴趣、向听众示好，这很好，但也不要对自己避而不谈。你要事先决定将自家的家底透露到什么程度，然后再就回答棘手问题（比如私人问题）进行练习。

神话九：在团体场合不坐前排或两侧，淡出主持人视野，以免台上的人点名提问

这是我们在课堂、会议、谈话节目和其他场合常用的一种策略。你是否竭力逃避与台上发言人的目光接触，使得没有人能看见你并向你发问？这让我们想起小孩子怎样拿手捂住脸，以为你再也看不见他们。

其实，这是一种最糟糕的策略，因为它是逃避行为，通常不会成功。你仍然可以看到手背后的孩子，不是吗？

解决方案：即便你对发言人所说的内容一无所知，或者不知道怎样回答提问自己的问题，仍然应该坐在一个显眼位置并进行目光接触。让你起立回答问题的可能性不会因此而提高，而由于没有逃避当时的局面，你反而会获得更多自信。

神话十：涂脂抹粉、站在讲台后等方式可掩饰紧张情绪

你能辨别出这些动作是什么行为吗？

就这一点而言，至此我们可能已经讲得很明确，而你也知道它们是过度补偿行为。懂得了这一点，你也能在不进行所有这些行为的前提下自如地发言了。

通常情况下，这些行为甚至要比紧张本身的迹象更引人注目。你认为紧张感很可怕，于是便用双手遮住自己的脸、在脸上涂脂抹粉，希望别人看不见你正在脸红（拉里娜甚至有些男客户都这样做）；或者不敢正视听众，生怕他们看到你。这些行为要比脸红本身糟糕得多。如果脸上堆满化妆品，就会显得俗气而没有吸引力，这又让你感到不太自信。如果你试图掩饰双手以便别人看不到它们在颤抖，那么你看上去就显得僵硬、不自然。如果你身穿高翻领衣服以便掩饰胸部的红污点，那么你的脸便可能变成深红色。不要过多指望各种此类行为。虽然这些都可称之为“解决方案”，但解决的结果却是越来越糟。

你知道吗：有社交场合，有时脸红会被别人解读为好现象？研究脸红的专家更喜欢称之为“社交性面部血管舒张”，因为皮肤黝黑的人的皮肤也能变红（尽管人们通常不这样认为）。研究人员得出这样的结论：脸红在人类进化过程中始终得以保持下来，这并非没有缘由。面部血管舒张有助于消除压力、转移不合意的注意力，还表示通过非口头语言为失态表歉意。因此，你要大胆面对恐惧感，不要设法寻找支撑。你应该做的是展示自己最优秀的一面（我们将帮助你做到这一点），而不是努力掩饰紧张情绪。

神话十一：运用“把听众想象成没穿衣服的样子”、“穿超人斗篷走路”之类的伎俩可缓解压力

其实，这些“小把戏”会使你显得不伦不类，提高起副作用的压力水平。

成功发言的关键，在于全神贯注于首要任务：与听众沟通。像这种旨在缓解焦虑感的愚蠢把戏，实际上只会增加压力，因为它们阻止

你与听众沟通。

这些手段还使你更难以将思想集中于所谈论的话题，从而使你显得文不对题。事实上，它们的存在只能使你产生一种控制自身焦虑感的错误感觉，除此之外没有他用。你应该迅速忘掉这些把戏，学会到底怎样才能真正实现对焦虑感的控制。

神话十二：发言之后再回顾发言时说的话对我们有好处

如果你以一种建设性的、客观公正的方式评价自身表现，这种评价可能有益无害。不过一定要说实话：你在度过演讲场合之后分析“我是怎样走过来的”的时候，真的能抱着客观公正的态度吗？如果真能做到，那很好，不过，人们对于在公共场合发言感到不安时，他们感兴趣的谈话内容通常是这样的：

•我真不敢相信竟然说了那样的话——我多傻呀！

•那些人肯定认为我一点水平没有。我敢肯定他们看见了我焦虑的样子，而且不明白我凭借这种表现怎会爬到经理职位。

•还有那么多重要的事我竟然没有讲，本来我应当讲。我当时太紧张了，甚至一点都想不起来。

•这太让人难堪了。我今后究竟怎样再面对亲朋好友、父老乡亲？他们肯定不明白我怎会有那么糟 的表现。

•我敢肯定，人们在我说话时肯定烦得要死。我使他们昏昏欲睡。在他们听到过的声音中，我说话时的声音肯定最单调。

•他们肯定看到我双颊绯红、浑身发抖。他们也许以为我是因为害臊和不自在。他们再也不愿意和我说话了。

你是否在发言后有过与此类似的想法萦绕在心头？你最终会讲完话，而现在你又不得不艰难度过另一个过程，就是“庸人自扰”。我们称此为“算旧账”。正如你想象的那样，这样做于事无补。

“算旧账”是指发言之后再反思自己的经历多么可怖、多么糟糕。在“算旧账”期间，我们往往专注于自己产生的所有不良感觉、当时应该说点什么、“要是以更加无可挑剔的方式说那些话就好了”、“我本来

应该尽量少犯错误”以及“不知那样做会带来什么可怕后果”等等。你认为在这些想法的驱使下，你愿意再次站在别人面前说话吗？恐怕不会这么认为。我们将在下一章教你怎样摆脱并消除这些想法的干扰。

用事实说话

你现在不仅知道这些神话为什么不攻自破，而且已经掌握了一些重要的事实真相，这些真相将有助于你管理发言时产生的焦虑感。战胜发言恐惧症的重要一步，就是学会怎样从这些认识误区摆脱出来，重新定位自己的思想和行为。对某些人来说，要想战胜发言恐惧症，只用改变错误认识和不正确的信念就可以了。而对另一些人而言，还需要进行更多的练习、掌握更多的技能。我们将在本书通篇深入探讨怎样改变这些不正确的理念和行为，以及深入分析怎样以更自信、更鼓舞人心的信念和行为取而代之。

在下一章，我们将识别10种最常见的发言场合；在这些场合中，通常都会出现与发言有关的紧张感。无论哪种场合适合你，你都应该思考以上错误认识是不是产生并保持恐惧感的元凶。

第三章　　如何应对你亲身经历的恐惧（1）

这是你吗？

正如你刚才在自我评价发言紧张感的严重程度时了解的那样，恐惧感越强烈，这种感觉向各种发言场合渗透的可能性就越大。有人认为我们只会在面对许多听众发言时才恐惧不安，这种看法是错误的。许多人还害怕面对另一些需要他们发表意见的场合。而有些人虽然在面对许多听众时发言无所畏惧，但在遇到另一些小型场合（如小型社交聚会、与老板对面交谈）时却惟恐避之不及。

害怕在公共场合发言有许多表现形式。在本章，我们将提出10种导致发言者焦虑不安的最常见场合。当然，除了这10种最有可能在发言时出现紧张情绪的场合之外，在许多其他场面中，你发言时可能同样觉得浑身不自在，而且每个人的经历和体验都互不相同。

了解这10种场合时，你要问自己在哪种场面下能得到更多的信心和自在感。正如你将看到的那样，有些场面出现在工作场所，而另一些则出现于社交场合。我们建议你将各种场合的内容介绍全部读完，哪怕觉得相应的标题对你并不适用，因为这些对你“陌生”的场合，可能描述了你正在经历而且想努力改变的感觉。只要觉得哪种场合于你适用，就把它记下来，因为在本书中，我们将通过具体步骤，一步步带领你寻找解决方案，战胜在这些场合发言所经历的恐惧感。

场合一：在会议上发言

姚与所在公司的其他经理坐在一起开会。公司的部分高层主管也亲自出席，于是姚开始紧张不安。今天我必须讲一点让人听起来觉得耳目一新的观点，他想。我无话可讲，而在场的其他人却讲得那么巧舌如簧，呆会儿轮到我时，我看上去肯定像个傻瓜。同事们肯定搞不懂我到底是怎样爬到这个职位的。随着会议进行，他变得越来越焦躁，因为他意识到自己一句话还没有说，而马上就要轮到他发言，否则会议便当场结束。姚浑身冒汗，心中暗暗祈祷，但愿没有人注意到

自己的失态。他将注意力都集中在“说点什么好”上，以至于不知道会议内容进行到了哪里、其他人在说什么。

你遇到过与姚类似的经历吗？出于多种原因，在会议场合发言并不容易。首先，当时可能有一些权威人士出席。这种情况会导致另一种类型的发言焦虑心理，下面我们在介绍第四种场合时会具体讨论。

其次，会议的开法往往不太清楚。对那些当着众人的面发言时多少有些紧张的人来说，在会议进行到一半时加入谈话内容显得尤其艰难。有时候，你想在会上说点什么，但由于过于紧张说不出来；或者虽然你想说，但却有其他出席者率先开口。这种感觉你体验过吗？它是多么让人沮丧？你其实已经鼓足勇气准备发言，但却无法抓住机会，因为别人比你早了一秒钟，或者比你更果敢，所以抢点了先机。

还有一点同样让人垂头丧气：没想到别人发表了你酝酿已久的观点，而且由此得到如潮好评，于是你再也没有了畅舒已见的欲望。如果经历过这种事，你肯定知道那种感觉会让人发疯。不过好在有一点：它能推动你、驱使你战胜焦虑感，下次在想到一些重要的思想观点时，你便能抢先一步了。

在会议场合发表意见的第三个难处，在于你必须在准备时间不多的情况下即兴说点什么。不安的想法和焦虑的表现使我们很难做到这一点。焦虑会干扰理性思维过程，造成注意力不集中、想不起来人或事等问题，还会使你看上去神情恍惚、开小差。当你蹙眉或准备开口说话时，有时会一下子想不起来将要发言的主题，是不是？

发表观点还有另一个常见问题，就是某些同事可能自以为是，听不进去别人的话，或者在会议中出尽风头。这些人是你的对手，能够随时主导谈话进程，或者在别人交谈时不露痕迹地参与其中。虽然以一种轻快或随意的方式说话不失为值得提倡的行为，但我们并不想把你也培养成这种人。当别人滔滔不绝、神采飞扬地说话时，你想要开口通常比较困难。在此类情景下，说话的人可能趾高气扬甚至盛气凌人，这使得你顺着他的话茬插一句话更加困难，在你紧张时更是如

此。我们将为你提供应对此类局面的解决办法，并贯穿于本书的内容中。

场合二：赴宴并与某个陌生人会面

玛丽亚周六下午要参加邻居家的聚会。她刚刚搬到这里居住，许多邻居还不认识呢。丈夫去了乡下，因此她只好独自一人去邻居家。周六早上，她就觉得不舒服。肚子隐隐作痛，浑身不适。她开始担心到了聚会现场该和谁说话。她一边往外走，一边感到恶心。

胃这样疼痛，我怎样吃东西呢？她不禁想。人们会以为我是吃野餐时吃坏了肚子，所以什么也不想吃。要是他们认为不吃东西显得无礼、认为我不喜欢他们做的饭，或者觉得我这个人是由于吃腻了热狗和汉堡才不爱吃饭，那该怎么办？我可不想给他们留下不好的印象。走进邻居家大门的时候，玛丽亚心想：我该和谁说话，该?点什么？每个人都已经有了交谈的对象。我该打断他们的谈话吗？接着，主人走过来，将玛丽亚介绍给另一位邻居。玛丽亚和对方打了招呼，但是之后再也想不出该说点什么了。她想：他们肯定以为这个新邻居怎么这么奇怪，而这种看法今后也会使我丈夫难堪！

善于交际或发言自如的人往往在宴会之类的非正式社交场合也会感到不安。有时候，人们已经三五成群地凑到了一起，这时，我们走到他们面前自我介绍很是困难。许多人担心打断群体的交谈会被人视为无礼举动，或者担心自己在交谈时说不出有趣的话来。

除了发言之外，人们还对自己的外表、吃相和喝相以及怎样才能保持矜持不放心。如果你为自己外表的某个方面不自在，就会觉得宴会对你是个威胁。拉里娜有位客户在一个下午参加联欢会时，担心她“可怖的皮肤”在“光天化日”之下会使自己窘迫。在出发前往聚会地点之前，她在皮肤上抹上厚厚的脂粉，戴上巨大的太阳镜，到了现场又避免与别人进行目光接触，以此掩饰头脑中想象的皮肤缺陷。

另一些人担心自己招人烦、无魅力或不讨人喜欢。其实，紧张情绪会减弱个人魅力，因为你对自己的焦虑感太关注了。在本书中，我

们将帮助你减少害羞，以便你能完全展示自己的本性。你还能在www.TheConfidentSpeaker.com网站上找到增加个人魅力的免费资源，其中包括自我评价“你的魅力指数是多少？”以及专题报告“每次一张嘴就能卓尔不群、吸引他人：获得信心和魅力的10大秘诀”。

食物也会带来一大堆问题。许多人担心自己夹食物是否合适，或者生怕把食物或饮品溅到别人身上。他们担心食物塞进牙缝。另一些人担心自己吃东西时，别人会看到他们的手在明显颤抖。还有一些过于肥胖者、沉湎于身体“缺陷”以及体重过轻的人，在参加社交聚会时会面临另一种压力，因为这些场合通常以食物为中心进行。以下是在聚会场合吃东西时人们经常关心的一些内容：

•如果我吃“长膘”的食物，别人会想：怪不得她那么胖——瞧她都在吃什么！

•如果我不吃预加工过的食品，别人会认为我粗鲁无礼；但是，如果我吃，又会吃得过多，重新走到不健康的老路上去。

•我怎样才能做到荤素搭配、吃东西时与人交谈？

•如果有人对我说话时，我嘴里包满了食物，该怎么办？

•如果我想开个玩笑、微笑或大笑，但嘴里却含着东西，该怎么办？

•我不想主动开口说话，让人注意到我大腹便便（我的大肚子是T恤衫遮盖不住的）——我宁愿混到人堆里不显眼。

第三章　　如何应对你亲身经历的恐惧（2）

你有过这些焦虑的想法吗？

当我们遇到某个素不相识的人时，会承受很大的压力不说错话。我们都知道，第一印象在个人交往和职业关系中极为重要。许多人担心第一次遇见陌生人时倘若说了错话，就永远无法改变对方对自己的印象。如果对方是某个在你生活中有重要影响力的人，那么与这种人说话时，会进一步增强你的紧张情绪。你也许注意到了：和一个素未谋面的新朋友谈论你自己（比如对方问你养家糊口的职业是什么）时，你通常感到不舒服。聚会的氛围会使第一印象的作用程度成倍上升，因此有人说在这种场合你会感到更大的威胁，并非没有道理。

场合三：和某个权威人士说话

佩特拉顺着大厅去见老板时，觉得自己的双腿在颤抖。她有一种马上要上战场的感觉，只觉得生死未卜。她讨厌去见上级。佩特拉并没有意识到自己此时焦虑不安，只是认为老板长得不怎么样，认为这就是不想见他的原因。但今天情况有所不同。会面之后，佩特拉觉得自己与权威人士会面时的确有些紧张和焦虑。与老板面对面时，佩特拉面对老板的提问一时语塞，说不出个所以然来。她浑身如筛糠，觉得特别难堪，心想老板肯定发现了她的紧张情绪。她想努力掩饰自己的失态，但由于因此而开了小差，所以想不出一句话来。

佩特拉觉得自己之所以面对位高权重的人时紧张不安，是因为她发现除了和老板见面时紧张之外，过去上大学，如果身边或面前有教授，她也会焦虑和紧张。你是否像佩特拉那样，面对有头有脸的“重量级”人物时会不自在呢？

如果我们认为发言时的紧张是由于害怕别人给予消极评价所致，那么可以推断：这种恐惧感在我们面对权威人士时都会出现。毕竟这些人对我们的前途和事业握有大权。无论这些人在课堂上给我们打分、课下给我们写鉴定、确认我们是否配得上他们的儿子或女儿、是

否有资格加入某个俱乐部或团体，还是决定我们能否提拔使用，至少都对我们具有一定影响力。他们是决策者，我们必须通过不说错话帮助他们作出对我们最有利的决策。因此我们觉得，要想尽量让他们留下最好的印象，在他们身边说话时就应该特别小心。这是一种很大的压力。

好在多数老板并不从反面评价自己的员工。如果老板吹毛求疵，那也不一定是因为你表现差——毕竟有些人比别人更加挑剔、更求全责备。如果你像佩特拉那样害怕和权威人士说话，我们将提供许多小窍门帮助你。

场合四：发表陈述或主持讨论会

乔奇是一个初出茅庐的推销员，但打心眼里想好好干推销这一行。主要问题在于工作性质决定他必须经常向“潜在”客户介绍公司产品。乔奇怕的就是这一工作特点，担心自己由于无法完成规定的数额指标被公司“炒鱿鱼”，因为他做示范、发表陈述的能力实在太一般。最近一次介绍产品时，他的目标已经再简单不过：安全走完过场就行。他只想顺利度过这段时间，于是对自己说，“只把注意力放在向他们展示产品上，尽快做完这一切，然后溜之大吉！”于是，乔奇匆忙做完介绍，脱掉夹克衫（因为他太热了），一直瞪着产品或桌子。他抬头迅速扫一眼下面的听众，发现大家要么把脸转过去，要么往地上看，显出不耐烦的神情。看样子陈述没有达到预期效果。

陈述、示范和讨论都需要与听众大量互动。当乔奇等人为怎样在陈述内容以及与听众的互动之间搞好平衡时，他们往往忽视了一些更重要的方面。在本例中，这种犹疑导致出现糟糕的结果，因为这样做只会形成一种恶性循环。非常焦躁时，你会像乔奇那样（匆忙、不敢抬头等等），于是听众作出负面反应，于是你变得更加焦躁。如此循环往复。

许多人在为陈述做准备时会犯错误。他们不去思考怎样为陈述做准备（因为思考怎样准备让人不安，那样似乎是提醒“该你发言

了”），于是干脆采取回避态度。结果呢，陈述的效果通常不尽如人意。从反面看，为保证有上佳表现，另一些人会过度准备。过度准备也会带来问题，使临场发挥显得呆板、不自然。还有一种比较常见的反应是，发言人侧重于准备无关紧要的细节，或者避开那些可能导致紧张情绪加剧的内容，从而降低准备的效率。

还有一个潜在的问题，就是你对自身发言技能的评价，可能比别人对你的评价低一些。你可能以为自己表现非常差劲，但事实并非如此。其实，你的陈述或讨论往往比想象的好得多。我们将在后面的章节里告诉你出现这种现象的原因，并为你提供一些不错的解决方案。继续往下读吧！

场合五：面试

珍妮弗为了争取一份梦寐以求的工作，曾经接受一次重要面试。随着面试日期日益临近，她越来越惊恐不安。她害怕面试，是因为不喜欢谈论自己。她总觉得：如果用溢美之辞介绍自身成就，会让人觉得在吹牛；但?此同时，如果不这样做，又觉得无法达到自我推销的目的。坐着接受面试时，她为这个问题的答案苦恼不已：我说的话是她想听的吗？面试的考官不动声色，于是珍妮弗认为她不喜欢自己的回答。这次机会又让我断送了，她想。我没有说到点子上。我刚才100次用“嗯”这个字回答问题。珍妮弗越是担心，就越觉得血往脸上涌。现在我肯定红得像个番茄，她暗自想。谁会聘用一个像我这样发窘的人呢？

为获得某个新职位接受面试时，面试者会承受很大压力。因为你不仅担心自己要说的话，还要担心怎样说出口、考官作何反应，以及这些话和反应对聘用你的可能性有多大影响。许多面试者自加很大压力，认为拼命工作才得到了这次面试机会，所以面试时应有上佳表现，以便对方盖棺定论。“千万别演砸了！”他们对自己说。

还有一些与面试类似的访谈很容易引起当事人的焦虑情绪。比如，利用专业知识对某篇文章或某种媒体发表高见，就让人颇为苦

恼。你要思考怎样显得业务很内行、知识很渊博、说话很风趣，等等。“在此之前，我给人的印象一直很好，所以我不想因为说错话而毁了这种好印象”，你肯定这样想。

出于同一原因，会见别人也能导致发言的焦虑情绪。你可能觉得自身形象需要维护，以赢得别人一如既往地尊重你。这种想法使你相信必须以正确方式问恰当的问题。你也许觉得：如果说话时显露出不安，回答者肯定不会拿你当回事。不过要记住：多数人和别人会面时都紧张，所以你肯定不会势单力孤。其实，有不少具体方法能战胜会面时产生的此类感觉。

场合六：被人点名

丹妮拉坐在大讲堂后排。“千万别点我的名，千万别点我的名”，她暗自祈祷。她非常紧张，想尽量混在人堆里，不让人觉得她形迹可疑，这种想法使她心神不定，以至于对教授在台上演讲的内容一无所知。我现在对将要发生的事丝毫没底，她想。如果他点我的名而我简单地说“哦，我不知道”，那岂不太丢人了。在这里上课的人中有我认识的熟人，我以后怎么面对他们？丹妮拉的肌肉紧张得要命，使得她直挺挺地坐在椅子上。

被人点名发言之所以让发言者紧张万分，是因为它还能带来一种你无法控制的感觉。在本书各个部分，我们将帮助你学会怎样控制焦虑情绪，而不是让这种情绪控制你。

许多在当众发言时紧张不安的人，都觉得自己应该做好发言的“准备”。当台上的发言者猝不及防地点他们的姓名时，他们往往会产生强烈的焦虑感。“被点名发言”的现象在课堂上、会议中以及社交场合都很常见。

有位客户苏珊曾描述过某个场面。这是一次社交场合，当时她意识到自己对谈话没有什么贡献，这使她觉得紧张不安，于是她努力想说点什么。她完全沉浸在自己的想法中，极力想说点有趣的话。恰在此时，一位朋友开口了，“哦，这个故事苏珊最清楚！苏珊，向大家讲

一讲，太有意思了。”苏珊觉得自己一下被人推向了前台。她甚至不知道这位朋友说的是什么故事，也不想讲什么故事，只想找个地方躲起来。

另一个可能被人点名的常见场合是会议场合。你听到老板以低沉的声音喊你的名字，问你对正在谈论的话题有何高见。如果无话可说或者思绪信马由缰，比如琢磨当天晚上该吃什么，那么你会一下子紧张起来。或许你根本不赞同老板的观点，但却不想当着大家的面和她闹翻。

第三章　　如何应对你亲身经历的恐惧（3）

场合七：发言后回答问题

马丁长舒了一口气。唉，我总算顺利讲完话并且没出大错！他心里想。正在感谢幸运之神的眷顾时，听众中有人举起一只手。“我有个问题”，有人宣布。嗬，马丁恨得牙痒痒。他完全不知道对方会问什么，心想：如果我无话可说怎么办？他试探性地对这位听众作出回应，说道，“哦？”然后此人便问了他一个中等难度的问题。不过在此时，马丁已经被按捺不住的焦虑情绪搞得心神不定，对该问题并没有过于关注。相反，他注意到自己的眉毛由于出汗而变湿，而且思绪开始抛锚。他支支吾吾地作了回答，心里暗自祈祷：千万不要再提什么问题了，我好赶快离开此地，保全颜面。

有人提问时，你觉得自己像一下子成为万众瞩目的中心。你不想显得没水平，说“我对此无可奉告”；但也不想随意凑一个答案，那样做有误人子弟之嫌。许多人像马丁一样，对发言过程中组织得较严密的例行发言部分能顺利完成，因为他们对自己要讲的内容有一定的预见性。但是提问阶段风险就比较大了，因为听众想问什么就问什么，你根本无法预见。有时候，提问的内容与发言的话题可能只沾一点边，所以对此类问题的回答在发言者擅长的知识领域之外。

另一个常见问题就是对所提问题猝不及防，或者听问题时心不在焉。此时，你会对是否要求对方重复提问或者当时就试着回答举棋不定。有时候，听众的提问还可能相互影响。如果一个人提了一个很难回答的问题，可能会诱发另一个人提类似问题，这样一来，在不知不觉之间，交流便转到一个你几乎一无所知的领域。如果听众充满敌意、合起来与你作对，也可能出现这种事。我们将帮助你流畅而镇定地回答问题（即使你对要说的话心中没底）。

场合八：向团体做自我介绍

这是拉托亚加入某个新女性团体的第一天。这个团体的领导人要求每个人轮流自我介绍，说说自己从哪里来，并讲一个有意思的趣闻介绍自己。有意思的趣闻？拉托亚心想。我到底该说点什么呢？她默默注视着屋里的每个人，看着她们高兴地介绍自己，直到最后只剩下几个人没有介绍。很快便要轮到她了。她觉得像有一把燎原大火迅速蔓延，马上就要烧到跟前一样。该她了。“嗯，我的名字叫拉托亚”，她说，“我来自布鲁克林，嗯，我想，有趣的事情是，哦，我不知道，我喜欢做饭。”随后，她的脸窘得通红。剩下的时间里，她都在琢磨自己说了什么、本来应该说什么。

拉托亚的经历听起来是否有些耳熟？向团体介绍自己很困难，因为你知道自己所说的话将决定别人对你的第一印象。最难做的一件事就是讲一个与自己有关的趣事。许多人担心别人认为自己在瞎吹牛，或者将自己看成骗子、势利小人。同时，他们又不想说出的话让人觉得枯燥无味。

有时候，我们在自我介绍时万分紧张，以至于大脑一片空白，一句话也说不出来。什么？我的名字，哦……他们觉得心像要跳出胸膛一样。

自我介绍有许多难处，其中之一就是介绍的顺序。如果第一个介绍，你就没有效仿的目标；如果最后一个上或者排在后面，那么在准备时，焦虑情绪产生并堆积有个发展过程，同时你也可以拿自己与别人对比，以便求同存异。

场合九：参与一群人的交谈中

菲利普不喜欢工作中所有基于团队完成的项目。为什么我不能得到这些项目、靠自身能力开发呢？他扪心自问。对菲利普来说，问题出在当着大家的面发言上。他看不惯团体中某些人巧舌如簧、而他说点什么却是那么艰难。最糟糕的是他有时候的确有要紧话要说。他是个有头脑、有思想、有眼光的年轻人，能够为所在团体作出贡献，但是恐惧感使得他只能静静地呆在一边。

菲利普在社交场合也有同感。和别人一对一聊天时，他觉得轻松自在，但是却对要求集体讨论的正式社交场合望而却步。而他那特别外向、善于交际又非常健谈的未婚妻，却偏偏喜欢出席这种场合，还喜欢主持宴会。参加这些宴会时，菲利普大多时候都觉得恶心，因为他绞尽脑汁在思考说点什么，以避免因过于安静而困窘。他总在想：人们肯定认为我这个人不正常，因为我在别人谈话时纯粹是个旁观者。有时候，他在别人交谈时一句话也插不进去。还有些时候，他虽然有某个想法，但却不知道何时介入交谈为佳、发言前又拿不准自己说了之后别人会怎样评论，担心说出的话含糊不清、索然无味。未婚妻搞不懂他为什么在参加宴会时会有如此表现，因为他和未婚妻说话时丝毫没有不适，而且非常健谈。

菲利普的许多体验在那些不敢在大庭广众面前发言的人身上普遍存在。不敢参与群体讨论这种感觉通常多见于工作场合和社交场合，比如工作中参与团体项目、参加学习班、在大学或高中参与某个方案的研究，或者在宴会、酒吧或饭?参加群聊。你觉得这些场合听起来是否耳熟?

菲利普经历得较多的场合就是坐在人堆里，思索自己能说点什么，并且以一种可以掩饰紧张感的方式发言。他经常感到很沮丧，因为看到团体中的其他人说了他想要说的话。心里有了与别人一样的想法，却没料到别人抢先表达出来并获得好评，这不免让人心里不快。有时候，你会发现有人公然“窃取”你的劳动成果。其实，如果你不张嘴说出来，而别人正好看穿这一点，他们就有可能利用当时的场面乘人之危，拿你的想法去取悦听众。这也是害怕发言为什么会给事业生涯带来不良影响的原因。

有时候，人们害怕不能给团体贡献一点有价值的话。另一些时候，人们知道自己有高见可以表达，但焦虑感却阻止他们说出口，这可能是由于他们在不安时思路不清，也可能是由于紧张而不敢说话。

场合十：面向一大群听众发言

萨拉不敢相信自己竟然同意发表讲话。再过10分钟，她就要站在这些人面前发言了！她看看表，心想：不知道我能不能讲好，也许我应该找个“我不舒服”之类的托辞溜之大吉。转眼之间，10分钟变成5分钟，然后变成1分钟，此时，她小心翼翼地走上台。哦，老天，至少有100双眼睛直勾勾地盯着我：她向黑压压的人群望去，心里直打鼓。她拿起小便笺，双手开始颤抖，浑身如同筛糠，心想：我的职业生涯今天可能要画上句号了。

当着许多人的面发言通常是我们最害怕遇到的发言场合。所有目光都盯在你身上，这当然会使你如临大敌。人们在百忙中抽时间听你讲话，而你也不想让他们失望。所有的压力都堆在你身上，你要保证一切按计划进行。此时你通常要考虑一大堆事，包括视听教材、便笺等等，还要考虑怎样与听众进行目光接触。

此类发言通常很冗长，因此你往往会想：怎样才能说这么长时间的话而又不说蠢话，怎样才能完成这么长时间的发言？许多人说，在发言的头一两分钟里，他们想的是剩下多长时间才结束、怎样才能平安讲完，或者担心发言结束时会不会演砸。考虑到当着别人的面发言让发言者如此担心，我们会花整整一章讨论这个问题。即使不会当着许多人的面发言，你也许同样希望能对付这种挥之不去的恐惧感。消除了这种恐惧感，其他的事就都迎刃而解了。

从另一方面讲，由于可以预有准备，有些人在正式发言场合如鱼得水，但是，当开会、遇到新朋友或者参与群聊时，他们却不知道怎样即兴说话。

无论哪种情景使你不安，我们都会提供几种战而胜之的工具。你甚至希望使自己置身这些场合，以便得到更多锻炼机会、显示出你不怕它们——这是多么令人欣喜的结果啊！

在本书的下一部分，我们将帮助你为几种发言场合做好准备，以便减少焦虑、获得自信。你将学会怎样组织发言内容、为减少焦虑做准备、发言前先放松，以及当着众人的面发言时要注意哪几点。

第四章　　确定目标、组织发言事关重大（1）

第一步：确定目标

对不愿发言的人来说，最有力的援助也是最容易误解的援助。这种援助不是酒精，不是抗焦虑药物，也肯定不是把听众描绘成“没穿衣服的原始人”。这种东西太明显、太简单了，以至于每个人都能拿来即用。实际上，我们辅导的客户经常诧异于这种“工具”在帮助他们减少焦虑感的过程中竟能起那么大的作用。这种强有力的工具叫“目标”。

尽管我们在日常交谈中经常口惠而实不至地谈论目标，但却很少有人知道怎样有效形成目标。有时候，我们请人在发言或演讲前谈谈自己的目标，他们却说追求的是“过程”而非“结果”。以下是介绍“错误”目标的典型例子：

利萨把发言的幻灯片整理完毕，连同从公司拿来的宣传手册和附带材料，一起交给某个可能成为自己辅导对象的小伙子。当问到参加这次会议的目的何在时，她答道：“我想让这位主顾知道：我们能提供比其他竞争对手更好的服务，同时还能帮他们省钱。”

利萨这里描述的是打算于会议期间做的事，而不是想达到的最终目的。而这种意图恰恰是形成目标的关键所在——你要对最终目标有清晰定义。换言之，目标就是你最终想达到的结果、你希望看到什么事发生。

制定合理目标靠什么？

在回答这个问题之前要懂得一点：无论何时，只要和别人打交道，我们通常都希望从对方身上得到什么；在商界尤其如此。在每天与同伴、下属或上司数不清的见面中，我们或直接或间接地向他们提要求，或者对他们提出的要求作出回应。真正不含任何目的的交往（即一方不想要另一方同意某个要求）极为罕见。这并不意味着你自私或粗鲁，它不过是人的本性而已。

明白了这一点，并对此心安理得，我们就能根据想要从打交道者身上得到什么来设计目标了。不妨再回头看看利萨的话，了解一下怎样运用这些信息，帮她为此次会议制定一个目标。她发言的目标可以是：让这位潜在主顾在她发言结束后提出建议，或者使这位主顾签一份订货单。还有一个目标可以接受，就是使这位主顾请求她再安排一次会晤，见见她所在单位级别更高的决策者。

所有这些可能的目标都有一个共性：可行性。它们需要某个人采取一项具体行动。它们需要根据你做的事或说的话去获得某个结果。通过设计一个如此明确的目标，你面前便有了一条坚定的目标路线，这条路线的形成决定着你实现目标需要做什么。

一旦知道自己要朝哪个目标奋斗，就不难知道现在离目标越来越远还是越来越近了。

为什么需要目标

不过你也许会问：明确的目标和减少发言前的焦虑感有何关联？

第一，目标能为你指明方向。它使你能将所有能量（由于紧张而产生的能量）和语言集中在一个坚定目的上。就人的本性而言，我们一次只能将注意力集中于一件事。通过将注意力从“我多紧张啊”之类的感觉上转移出来，放到为实现简单目标而付出的智力和物力上，你自然就不会那么紧张。

其次，明确目标有助于激励你勇敢面对某个会引起焦虑感的发言场合，因为有了目标，你就如同买了一笔可观的“潜力股”。

根据以上讨论，我们给出以下快速练习，你可以试着做一做，以便查明是否为形成某个清晰目标做好了准备：

1、你正打算和即将成为你顶头上司的“准老板”以及人力资源部的副主管进行一次薪金谈判（你已经申请该公司的某个管理职位）。在下面的横线上写下目标。

我的目标是：2、你在一位好友的婚礼上发表一篇妙趣横生的祝酒辞。

我的目标是：3、有人错误地指责你将一些重要文件放错了地方，但后来这些文件却找到了。你现在遇到了那位指责者。

我的目标是：4、你正在对某个新客户发表推销“宣言”，此人对你所在的公司实现商业目标至关重要。

我的目标是：5、你对单位的工作有一个妙招。你知道，从长远观点看，这个妙招能提高生产率、能为公司节约经费。在下次全体员工大会上，你要当场陈述自己的观点。

我的目标是：做这些练习时，请记住：目标就是你希望从发言对象身上得到的、某个明确界定的可行结果。

在遇到上面提到的情况时，可以相应选择以下这些清晰的目标：

1、你的目标可以是“得到一份书面承诺，承诺中提出你最初年薪不少于7万元，包括与你自身表现挂钩的年终奖。”

2、你的目标可以是“使好友流下幸福的热泪，赚取在场其他宾客的哄堂大笑和雷鸣般的掌声。”

3、你的目标可以是“迫使指责者道歉，并口头承诺今后不要在没有确凿证据的情况下指责别人。”

4、你的目标可以是“使对方请求我允许他正式参与竞标。”

5、你的目标可以是“使老板在某次秘密会议上与我达成共识，同意详细讨论我提出的观点和可行性，然后建议由我主管这个项目。”

清晰目标的美在于其简洁性，以及起到的“像灯塔那样照亮你与他人沟通交流的渠道”的作用。具有指导作用的目标有助于你不在发言中说题外话，而是始终聚焦于那些对实现目标必不可少的内容上。

接下来，我们要侧重谈谈经过合理组织的目标，以及它怎样帮你迅速获得自信。

成为自信的演讲家最快捷径：合理的组织

面临就某个特定主题发表讲话的发言人，多数都有一根赖以倚重的“拐杖”。这根“拐杖”叫做PowerPoint。无论在世界哪个角落，它都是妙语连珠、振奋人心的发言“解毒剂”。发言者利用PowerPoint时（对

患有发言焦虑症人来说尤其如此），便成了一张“安乐毯”（security blanket， 小孩随身携带，用于减少焦躁的毯子或玩具。——译者注）；当台下那些不胜其烦的经理人在倾听发言、瞪着大眼寻找讲话内容的结构和含义时，PowerPoint便能起到很好的组织（虽然比较死板）、提示（使听众提前预知）、修饰（充分体现电脑带来的便捷性）作用，并为紧张的发言者提供一个绝妙的物理屏蔽，使他们暂时不会成为听众关注的中心。

虽然PowerPoint只要应用得体，能够体现其神奇力量和应有价值，但你却不能指望它为你有效组织发言内容。你要通过其他方式积极组织发言：头脑中坚定地保留明确目标，还要使特定主题具有条理性。

合理的组织并非做脑手术。不过，如果非要打个医学比方，这就如同摘除阑尾。只要你懂得怎样做这种手术，做起来就会轻松而习惯；之后，你无论多少次做此类手术，都不会神情紧张、汗毛倒竖。不过，在组织发言之前，必须搞清楚发表的讲话属于哪一类。不妨看看发言可能具有的几种常见形式。

第四章　　确定目标、组织发言事关重大（2）

1、发言

发言大体可分三种。说服式发言是发言的主要方式。我们这辈子总要向别人做说服式发言，或者当说服式发言的听客：在大学，要向学生们讲述酗酒和疲劳驾驶的危险；在商学院，要说服教授相信我们看法的合理性；在风险投资公司，要通过这种发言获得启动资金；而在法庭，则要说服陪审团对有关罪行和责任的相关焦点问题产生怀疑。需要或想要某件东西时，要张嘴说服别人；我们要在一番处心积虑的战略性谋划之后，通过语言交流和非语言交流得到想要的东西。

另一种发言方式是娱乐性发言。这种发言通常采取发表主要讲话的方式进行。在发表此类讲话时，可采用说趣闻、讲故事、搞笑以及阐述亲身经历的形式来实现取悦听众的目的。对此类发言驾轻就熟的表演者一般会运用性格魅力和生气勃勃的陈述，再加上心理意象和有声有色的文字描述，达到与听众交流和互动的效果。比如，在募捐或颁奖仪式上，发言的目的很可能在于取悦听众。

不过，另一种典型发言方式也有广泛适用性。这便是告知式发言。我们往往在公司大会上通报信息，或者在年会（在这种会议上，公司CEO要向所在公司投资人介绍损益情况）上面向股东发言。在其他一些场合，我们也会做告知式发言，比如就所在地区的新发展与居民交换意见，或者在学校举办的每月家长-教师例会上通报学生在校表现。

我们建议你不要过分拘泥于这几种分类，因为只要你起立向一群听众发表讲话，只要不是做行政总结发言（见下述），每种意图的发言都需要以上介绍的部分或全部要素。所有发言都带有说服的目的（请不要忘了，我们无时不想从听众那里得到什么，哪怕只是以点头或微笑等形式体现出来的认可或反馈）；都可以利用幽默感；或多或

少都希望向别人通报某种信息；而且都希望通过栩栩如生的文字描述来增强发言的生动性。

每次发言时，都应当掌握素材、了解台下听众，而且要掌握他们的喜好、态度、动机、需求和意愿。这一点不言自明。你应该知道听众对你和你谈论的主题怎么看。应该知道听众对你非常敬重呢，还是对你的大名不以为然。说服无处不在。这一点值得再三重复。哪怕发言、演讲或陈述从本质上看并不以说服他人为目的，你仍然应该努力去影响听众——使他们以某种特定方式去关注、去聆听、去理解、去思考。

2、行政总结

从定义上讲，行政总结应该简明扼要。这种总结完全取决于你已经收集的事实素材以及觉得听众应该了解哪些知识。总结的主要目的，在于向台下由重要成员组成的听众精英提供关键信息，就某个特定主题或项目作报告。行政总结还可以有各种其他目的，比如，引导听众采纳某种新的行事方法、通过某项提案，或是统一他们对某个悬而未决的难点的看法。

听众聆听行政总结时，希望能听到地地道道的事实真相。在这一发言过程中，讲趣闻、故事和比喻都显得不合时宜。优秀行政总结的最大特点，在于留意相关细节、完全侧重某个关键话题，以及发言者能保持总结的简洁性和生动性。

杰出发言人在向高层管理人员、董事会、同事或某个采访小组作报告时，不会忘记行政总结的这三大要素。

请记住行政总结的黄金法则：信息千万要完整，内容千万要切题，发言千万要尽量简明扼要。

3、指导性讲话

在商业环境和公司背景下所作的许多讲话，都是以培训、介绍和指导的形式进行的。论坛和学习班在全球各地数不清的办公室、会议室显得稀松平常。指导性讲话要求发言者在某个特定领域或针对某个

具体主题是行家里手，只有这样，才能以最有说服力的方式向一群学习者传播新知识。在获取新素材时，发言者除考虑当时的环境如听众对主题已有的了解、听讲话的个人动机等因素外，还要考虑听众的学习风格。

请记住指导性讲话的黄金法则：听众如果没听懂，自然就无法运用。每往前阐述一步，你都要保证听众能提供反馈，以便做到无论想传授什么知识和技能，听众（无论领悟速度快慢）都容易理解并付诸应用。

怎样精心组织发言

既然确定了发言的具体形式，不妨来看看发言的主体。下面，我们详细讨论一下怎样组织你想传递的信息。

主体

在发言内容中，你要合理组织主要观点和次要观点，以便发言的整体结构有条不紊、意思清楚。这部分内容便是发言的主体。你要用一些严谨的思想观点把想传递的整个信息串起来。组织这些严谨的思想内容如同为自己提供一张“行车路线图”，使你能按照预定顺序联通所有主要观点，并为听众提供一条清晰的行进路线。这是防止发言杂乱无章的关键措施。所有人都站在前进的道路上，会不会迷路就看你如何组织发言内容了。

哈里森有个客户叫加勒特。此人很年轻，是个悟性极年轻研发部经理，对本职工作十分热爱。然而，只要一讲话，他就总是在发言中拼凑海量信息，使听众淹没在无边的信息海洋里；而听众只能在他发言过程中，才能记起这些资讯，发言一结束，便都抛到了九霄云外。加勒特认为自己收集的所有信息都有助于表现主题、都非常重要，但却分不出哪些信息对于发言不可或缺、哪些信息对于听众理解发言主旨可有可无。听众往往在听完发言之后已经“精神出轨”，因为他们总想对溢到自己身上的信息浪潮进行加工。

有一条不错的建议，你可以在组织发言内容之前记下来贴到电脑上：普通的成年听众通常能处理3个要点信息就属不易，这还要求这些要点不含有过多的次级要点。所以说，3是一个神奇的数字。如果你想在发言中阐述3个以上思想观点，就要保证次级要点最多也只能是3个，而且要用明晰的语言表达出来，同时要运用有效的非语言交流方式，以便听众能集中注意力。你不要唠唠叨叨说个没完；那样的话，听众就有了开小差的理由，转而去想当天该到商店买点什么、还有哪些该还的账没还，以及怎样找个遥远的去处度假。

组织

许多发言浪费了发言者和听众大量的宝贵时间，却无法达到预期效果，其中一个主要原因就是发言者准备失当，讲话未经过有效组织和建构，而这两点恰恰对于听众理解发言内容大有裨益。

如果你想通过发言实现预定目标，就必须做到从逻辑和情感上都与听众心有灵犀；换句话说，你向他们讲的话要含义清楚，同时还必须从心理上打动他们。这一点对于实现发言目标至关重要。还有一点对成功发言至关重要：你必须按照听众头脑中的需求、需要、担心之处和怀有的成见来组织发言内容。

事实上，如果发言没有一鸣惊人的开场白和充满说服力的结束语，却想使故事、陈述、发言或讲话（无论是正式发言还是非正式发言）起到很好效果，那几乎是不可能的。在法律界，我们称此为开庭陈述和总结陈述；在商界和学术界，它们叫做序言和结论。不过，无论叫什么，它们都是发言中最重要的组成部分。有时候，如果没有一段强有力的、能激起听众兴趣的开场白，甚至无法引起任何听众的注意。如果人们出于某个原因迫不得已坐在那里听你把话说完，那么你也许可以迫使他们的肉体到场，却不能阻止其思维在广袤的个人事务安排表中纵横驰骋。

有人说，充满说服力的结尾和强有力的开头同样重要（甚至更重要）。因为结尾的好坏影响听众根据自己听到的全部内容进行思考、

感受和行动的方式。

你可以在准备完发言主体之后再准备序言和结尾（这两部分可帮助你实现发言前后呼应），这要依个人喜好而定。你也可以先准备结尾，然后逆其道而行之，用一块经过认真研究的主体和一个引人入胜的开场白或导语来转入正式发言，作为对结论的支持。

组织发言的方法有很多，你要根据个人实际找一种最有效的方法，使其能充分利用你上台发言的机会。你可以采取试错法得出最管用、对论据最有效的组织法。一般而言，以序言作为开头、然后顺畅地得出结论的组织方法，似乎最有吸引力，不过这样做也要冒风险，因为它容易使发言失去重心，最终得出一个与你所想要的不同的结论。（如果这种情况出现于发言准备阶段，那或许是一件好事，因为它能告诉你：也许我应该用这个与我所想象的不同的结论，那样的话，效果是否更好？）

第四章　　确定目标、组织发言事关重大（3）

组织方法

那么你会问：如果下次发言时需要组织思想、观点和关键信息，我该作何选择？

要想回答这个问题，不妨回顾那些经典演说。这是因为，如今为一切高效发言奠定基础的方法，都与几千年前古希腊和古罗马人采用的方法如出一辙。顺便提一句，安德森•库珀为CNN做报导时、美国总统向各州发表演讲时以及任何发言者向听众传达信息时，采用或遵从的也都是这几种组织方法的综合。不过，与安德森和美国总统不同，大多数人都是凡夫俗子，根本没有志向远大的新闻制作人和总统发言稿撰写人来构思讲话内容、组织发言顺序。不过，有了下面的方法，即便是最初级的发言者，也能组织一篇出色的发言，以便产生最大影响。

此处谈论的组织方法是一种简单易用的“三步走”模式，可实现许多不同发言目的，其中包括按时间顺序、空间顺序、因果关系、问答、主题、类比与对比等多种形式安排主题。我们将在随后的部分逐一分析这几种方法。

那么，要想搞清哪种组织方法或策略于自己最适用，有什么好办法吗？首先要倾听自己的直觉。只用凭内心感觉，你也许就能找到最合理的手段，使发言中内容或信息顺畅地流淌。然而你会发现，通观各种组织方法，还是会有某一种方法鹤立鸡群、最能清楚地体现主题。下面我们要给出几个“高效组织发言法”的例子，其中包括一个“三步速成规则”，从而使你能更深入地了解各种方法和策略是怎样用于组织中心思想的。

空间法

无论讨论盟军占领伊拉克及其各处军事设施，或者谈论某个法人公司经营权及其个体特销商“拥有”的行政区划的地域性扩张，“空间

法”都能作为组织发言内容的好方法。

同样，如果描绘特定的组织结构或物理目标（比如一位建筑师谈论一栋新办公楼工程），发言者也许会从地下停车场到屋顶的阁楼依次详细介绍该项工程；相比之下，画家也许会从她绘画作品的焦点说起，然后再一步步转到画作的其他部位。

空间法可按照一种便捷的“三步过程”来运用，大致如下：

1、地点A。你可使用这样一些话如“这便是他们……的地方”、“从这里开始，我们向……扩展”，或者是“紧挨着它，你可以看到……”；

2、地点B。你可使用这样一些话如“看看我们从……来到此地”、“将整个组织全部迁到……地区”，或者是“最终在这里……”；

3、会怎么样。你可使用这样一些话如“这样布局的结果，为我们提供了……”或者“通过构建一栋类似建筑……”，或者是“这使我们有了……的余地”。

选择这种安排方式时，为激起听众给予预期的回应，必须保证听众在你阐述论点时能毫不混乱地跟上你的“思绪列车”。无论你对论据的设计是从左至右、从上到下还是由此及彼，都始终有责任帮听众认识到你的各个观点看似相互脱离、实则彼此关联，以及为什么你选择这种特定的顺序。换言之，你要告诉听众将你不同观点联起来的“纽带”是什么，否则，只要你稍一停顿，听众就会茫然不知所措。

“由因及果”和“由果及因”法

这是一种很常见的发言构建法：你说起一连串情况（即果），而之前发生的一系列情况（即因）则是促使前者出现的原因。果与因当然也可以颠倒，这要视发言目的而定。如果是这样，就要先描述某个特定形势（即因），然后由此因导致出现一整套新的环境（无论这些环境是否合意），同样，这也要看发言有什么目的。

我们用“三步法”来阐述怎样快速组织一篇发言。

1、果。你可使用这样一些话如“我们如今面临的问题是……”、“上个季度我们经历的情况是……”或者“这便是眼下正在处理的情况……”；

2、因。你可使用这样一些话如“最近几个金牌用户采用的削减成本措施是……的原因”、“由于目前与……的关系现状是……”或者“负面宣传的无情冲击，给我们带来了……”；

3、行动过程。你可使用这样一些话如“现在需要做的是……”、“因此，希望大家实施一项紧急措施……”或者“这便是我提出一个替代方案的理由……”

现在看看怎样才能用这种组织方法使论点变得令人心悦诚服。假设你在准备一篇发言，表达你希望看到“美国女性参与管理职位和公司委员会的人数能够越来越多”这一论点。你一上来便声称女性可以通过自身奋斗，争取那些负责公司盈亏的职位以证明实力，从而为登上公司领导职位打好基础。你进一步声明说，已经处在领导岗位的女性应该营造一种育人的新环境，以便为更多女性走上行政管理岗位做准备。

这些倡议的理想结果是什么呢？也许是：有更多女性将被提拔到公司负责资产盈亏的职位，高效地为CEO层次或领导与管理岗位的人才搞好人才储备；因为从传统观点看，这些岗位的就职者通常多为男性。

在另一例中，我们可以将因果倒置的方法有效运用于一篇发言。这篇发言讨论的是国内越来越高的失业率、失业人数剧增以及公司的海外包购等问题。作为主要论点，你可以阐述公司的采购业务向海外国家外包对于美国失业人数统计以及对各种服务业和制造业工作职位减少的影响。

你还可以提出另一个观点，即外包业务增加可能是由于竞争日趋激烈、价格战硝烟四起以及股东对公司在削减成本、提高工作效率和降低高层管理费用等方面施加的压力。

在利用因果法组织发言之前，一定要做到对将要阐述的因果关系感到泰然。发言新手常犯的错误，就是想当然地以为：只要有一连串条件存在于果出现之前，就必定会有特定的果产生。许多人会落入“假果”的陷阱：未来的法律精英在法学院会学到这一点，成功的发言者也应该清醒认识到这一点。作为发言者，你一定要使传递的信息具有可信性和正确性，也就是说，一定要做到将要陈述的因与果之间的关系讲清楚、讲明确。

再讲一个例子。有个一辈子嗜烟如命的女人在快到60岁时患了肺癌。多数人都想当然地以为终生嗜烟导致此人患癌症。不过，尽管吸烟很可能是她患癌症的罪魁祸首，但如果在不知道医学诊断结果的前提下便得出这种结论，那可能就大错特错。这是因为，统计数字表明，一辈子从不吸一口烟的人也可能患肺癌，不抽烟只是不患肺癌的必要条件而非充分条件。所以，要想使主张和论点听起来真实可信，认真分析因果关系的正确性非常重要。

在谈到因果关系时，还有一种错误认识需要发言者注意：从表面上看，某些果似乎是由单个因导致的，其实不然。事实上，具体的一系列情况往往是由一个以上明确的因造成的。

再举个例子。问自己：“墨西哥和美国之间的边界有许多漏洞，这些漏洞的存在，是不是造成美国某些地区非法移民人数渐增的惟一原因？”不一定。尽管可能是重要原因，但肯定还有许多其他原因促使美国相应地区非法移民人数日趋增多，比如在本国没有发展机会、在边界北部发展前景更好、在相应地区工作时自己和家人的医疗保健条件更优越，以及非法移民在美国已经有许多朋友和家人存在，等等。

要想在发言中恰当运用这种“因果模式”或“果因模式”，就要提出某个行动方案，否则你在发言过程中提出并论证过的情况就毫无用处。你要让听众懂得你希望他们做什么、怎样思考，从而引导听众用某种新眼光（这种眼光是听了你发言之后才具备的），沿着你所希望看到的方向前进。

第四章　　确定目标、组织发言事关重大（4）

时间法

过去。现在。未来。人是惟一以时间为单位衡量生命的动物。我们的语言也生动体现了这一点。“昨天管用的，今天不一定管用”、“时间就是金钱”，或者“时间会证明一切”。我们要为明天、下周或下个月筹划安排；我们喜欢讲昨天、一周前或者去年发生的趣事。与人交流时，时间的概念始终是个恒量。

时间三步法是一种很好记的构建方式，大概是这样的：

1、过去。可使用这样一些话如“去年我们一致认为……”、“一周前，我们庆祝了……”或者“当我两个月前被任命为这项工程的负责人时……”；

2、现在。可使用这样一些话如“现在我们谈谈……”、“今天我们看看……”或者“当前的态度似乎是……”；

3、未来。可使用这样一些话如“今年我们要努力证明……”、“从现在起，我们必须做的事情是……”或者“明天我们将看到，……”。

按时间顺序组织发言的其他方式包括按事件发生顺序来表述各条信息，比如，“杰克昨天上午10点左右将报告交给我，之后我立即将这些文章传真给客户。直到今天上午9点，我才收到对方的回复，对方给我们两个小时多一点的时间，要求在预定的上午11点开会之前将提案调整一下。”

另一个例子则是按照应该遵守的时间节点来对听众发出指令。假设你在由你主持的学习班期间向一群学生发出指令。你可以说，“现在我希望你们写出10种交谈时体现出‘积极聆听’的技巧。给你们5分钟时间。之后，你可以选一位同伴，每个人花3分钟时间给对方讲个故事，但是讲故事时要运用之前写出的技巧。讲完故事后，我要听听大家的情况汇报并组织讨论。”

按时间组织发言还有助于突出主题如“怎样准备PowerPoint课件”、“如何筹划年度股东大会”或者“怎样做好接受媒体采访的准备”。

无论你在组织发言时采用哪种时间排列方式，都要确保听众熟悉并了解你提出的时间单位和顺序，保证他们能轻松地跟上你发言的节奏而不掉队。

问答法

作为经常用于说服式发言的组织方法，问答法的模式是为听众证明某个具体问题、指明问题的出处或原因，之后再提出一个以上可能答案来解决该问题。运用这种组织方法的关键，是提问要明确无误；如果找不到有效解决方案，还要讨论由此带来的负面后果。不要忽视了这一步，因为研究表明：大多数人都害怕自身利益受到损失。之后，提供解决方案时，必须体现出你解决该问题的“招数”正好是听众需要的方案；你也许能完全消除该问题带来的危害，不过，如果做不到，起码你可以减少这种危害。

以下例子介绍了运用这种技巧时的“三步法”：

1、问题和出处。可使用这样一些话如“市中心流浪人口数量的增加是……的直接结果”、“我们所在地区的犯罪行为已经司空见惯，这主要是由于……”或者“我们在这次竞争中损失了两名顶尖推销员，惟一的原因就是……”；

2、负面后果。可使用这样一些话如“如果无法阻止形势继续发展……”、“这种现象的可怕后果可能是……”或“我们的孩子总有一天会减少……”；

3、解决方案。可使用这样一些话如“防止这一现象今后继续出现的惟一方法是……”、“下一步必须……”或者“因此，我们面临的选择显然是……”。

这种组织方法在推销产品时很有用，因为此时客户在为各种组织方面的难题寻求解决方案，这些难题包括增加销售量、削减成本、开发人力资源等等。在向高级管理人员做陈述时，这种方法也十分有

效，因为此时对关键问题进行巧妙的解答，往往是通往更高管理层进身之梯中的重要一档。

让我们来分析一下当你面向一群人发言时问答法是什么样子。

假设你确定了几个问题，而且对这些问题有了相应答案。比如说，员工的训练与培养始终是大型组织关注的重点问题。如果让员工接受一些与工作相关的资质培训，就会带来许多具体问题，如：到培训地点的交通费用高、给生产效率带来损失、造成人员短缺以及新学成技能在实践中难以应用等。如果将这些问题中的每一个都当成发言的中心，并一一提出解决方案，那么你就能较好地说服听众相信你提出的解决方案是有用的；而如果将所有问题综合成一个较大问题，并单独提出一个苍白的答案，就起不到这种效果。

主题法

用主题法组织发言时，需要把各个中心观点综合成发言主题范围内的具体组成部分。具体操作过程中，其实没有听起来的这么复杂。将一个主题划分成若干较小的类别并不难做到，倘若对所要发言的中心思想了如指掌，那难度就更小了。

该组织方法的主要特点是分类，这一特点可以用我们的“三步速成规则”来阐述：

1、主题A。可使用的话如“首先来看看正在发生的费用……”、“来看看典型消费者的一般特征……”或者“对于我们有没有必要资源这个问题……”；

2、主题B。可使用这样一些话如“接下来，我们看看……的设计”、“继续往下讲，我关心的是……的人员配备问题”或者“使这项工程变得更加扑朔迷离的另一个焦点是……”；

3、主题C。可使用这样一些话如“最后，预算……”、“说到……的培训问题”或者“在第四季度，我们能看出……”。

例如，通常情况下，关于某项公关活动的发言可以分解成留下印象、美术设计和媒体曝光等主要观点。

员工的培训与培养，可以按照内部培训和校外培训等不同方式来讨论。如果某个部门经理就即将完善的系统网络发表讲话，那么他的发言就可以按照软件、硬件、员工培训和停止生产时间等内容来安排。

还有些例子可以了解一个主题是怎样分解成若干个部分的，如：公司外部有一位企业培训师谈论某个长期培训理念和培养计划。这种讲话一开始可以先提及“对当前员工表现的评估”，然后转入“管理层应了解的培训需求评估问题”、“培训费用的计算”，最后再说“培训投资回收率的计算”。通常情况下，尽管你决定用排列发言要点的方式对讲话谋篇布局，但不要忘了：无论何时着手组织发言，听众对你所提供信息的认识程度如何都是指导你发言的标准。

第四章　　确定目标、组织发言事关重大（5）

类比与对比法

类比与对比是发言者和主持人采用的另一种常见组织方法，通常用于强调两个物体、两个问题或两种局面之间的异同。政坛对手在辩论时喜欢采用这种方法，希望自己提供的信息能在立场不稳的听众心里留下深刻印象。比如，像候选人B自豪宣称的那样，候选人A也可能指出自己曾服过兵役。这是类比。接下来，候选人A又爆料说候选人B在美军一个基地的国民警卫队“舒舒服服”地当兵，而他（候选人A）则在海外冲突区的某个精锐部队服役，在履行军人的使命时参与了许多战斗。这是对比。

运用这种方法组织发言时，你可以选择两个表面上看似极为相象或有许多共性的对象，然后指出二者的显著差别，以便为发言目的服务。同样，也可以找两个看似毫不相干的事物，指出它们存在的共性，其目的同样是引导听众用你正在给出的观点看问题。

在给出具体事例之前，我们要再次论证“三步法”，看看用这种方法组织的发言怎样才能用几个特定术语迅速组织起来。

1、提出共性。可使用这样一些话如“我毫不怀疑对手像我一样是出于好意，但是……”、“所有人都希望公司取得成功，但是……”或“这两种药对于治疗以上疾病都非常管用，不过……”；

2、对比（指出差别）：可使用这样一些话如“……不过，尽管有许多相似点，但是，倘若进一步观察这份报告，并和我们的报告比较，就会发现……”、“……然而，共性只有这些，因为与我们的计划相比，他们的方案会造成的必然后果是……”或“……然而，我们的竞争对手对同类产品却没有提出任何质量担保。”

3、后果。可使用这样一些话如“懂得了这一点，你就会……”、“考虑到受益是一样的，那么你为什么……”或者“……事实证明，选项A的后果对于……是灾难性的”。

正如前面提到的那样，这一做法也可以倒过来：先指出不同点，然后再介绍共同点，以引导听众相信你想得出的结论。

以下例子讲的是怎样用这种布局方法为发言服务。比如，你是一位正在争取孩子监护权的家长。你首先指出夫妻双方的一些行为，或明或暗地表示对方也有监护孩子的权利，对于这一点你心知肚明。然而，为了使发言的组织方式有利于实现目标，你必须阐述你和对方各自监护的关键区别，说明：作为家长，将孩子交给你抚养更好；最后，你可以用一个结论收尾，但事实上，听众从你发表的意见中已经自动得出了这一结论。

再举个例子：有位经理正致力于在所在部门建立一个有凝聚力的团队，以实现某些组织目标。在面对部门所有人员发言时，她一开始要做的事可能是指出人与人之间的个体差别，因为谁都认为个体的差异可能会抵消团体的辛苦努力。随后，她把团队成员所有的共同点以及所在部门的共同目标全部列出来，最终可以得出的结论是：尽管人和人不一样，但是团队成员的共同利益和相同点会为所有相关个体的精诚合作提供有力保证。

此处的关键在于：你要搞清楚听众在“差异”和“共性”这个问题上可能有什么感觉和认识，然后再指出“差异”或者“共性”（不分先后），从而使听众在这个问题上同意你的看法。

将各种组织方法结合起来

当然，你可以将各种组织方法结合起来。不过，如果始终坚持用一种最恰当的方法，可能对你和听众都有好处。

侧重用一种特定的组织方法对听众更有利，因为每种方法从逻辑上讲，都旨在迎合听众内心对发言组织的感觉。而对你——发言者来说，这样做也使你在发言时有坚实的组织结构提供支撑。

有一点要记住：为发言搭建基本轮廓时，一定要将听众的需求和倾听的动机牢记在心。最老到、最熟练的发言者在心满意足以及敲定关键发言内容之前，都会对发言框架和轮廓反复编辑与修改。

组织与非正式谈话

你也许是那种在公共场合发言不多但与一个或多个人随意交谈时却很紧张的人。如果是这种人，就忘掉我们本章说过的所有与发言组织有关的内容吧！

如果你想针对某次非正式谈话进行过度计划和组织，那么谈话的效果肯定是僵硬刻板、照本宣科。这使你觉得更加难为情和紧张不安。精心筹划可能有助于你在正式发言中取得好效果，但非正式谈话的经验法则恰恰与此相反，是“视情而定”。

让谈话来主导你。不要强迫别人接受你头脑中已经想好的话题，而是把交谈看成网球比赛，“你方唱罢我登场”。你无法准确地安排球往哪里跑，所以只能等它击过来之后再回球。本能地作出反应时，你不仅能终止心理准备时那些毫无用处的过度补偿行为，而且能通过自身行为，表明你完全能主导令人难忘的谈话；如果再能做到“视情而定却能灵活应对”，就更不会惧怕任何交谈了。

如你所见，组织讲话、发言或陈述的方式有多种。只要稍加练习，你就能更加熟练地为发言选择最恰当的组织方式，而最重要的是，你就能找出一种让听众听懂的同时又具有最佳清晰度和最大影响力的发言方式。要想深入掌握怎样通过讲话实现个人和事业目标，可以到网站www.TheConfidentSpeaker.com上下载我们的免费报告“怎样利用公开发言吸引客户、朋友和无限商机。”

第五章　　为成功做好准备（1）

设想有个飞行员在3万英尺高空飞行时，飞机突然被一阵雷阵雨吞没，驾驶舱里好几块仪表和设备都失灵。如果飞行员在丝毫不了解脚底下这架飞机的机械原理和相应技术的情况下，徒然按下所有按纽、任意拍打几个开关，那么他和所有乘客必定在劫难逃。生命危在旦夕时，利用试错法寻找求生希望并非好主意，当我们在日常生活中遇到一些重要交流场合如面对同事、老板、员工、朋友和陌生人时，这种方法也没有特别用处。

正如飞行员应该掌握与飞行有关的所有复杂技术（从课堂上的飞行理论，到在飞行模拟器上进行实践演练，再到跟随指导老师一起进行数小时的实际飞行）一样，在本章，你将学习为掌握发言各部分内容而必不可少的所有手段。这些手段包括理解听众、解读听众行为、了解素材并像专业演讲家那样准备发言、为发言精心设计强有力的开头和结尾、在问答阶段自信地回应，以及从生理和心理两方面有效地演练你刚刚培养出的技能。

手段一：学会理解听众

如果与别人交往时，我们对于人性、对于支持和激励人的行为的那些事物没有起码的了解，那么就会像前面那位稚嫩的飞行员一样，在未经科学训练的前提下就敢把飞机往暴风雨中开。其结果必然是机毁人亡。

如果不能在起码的层次上（预测他们的反应、作出深有同感的回应、影响他们的行为）解读和理解听众，我们发言时必然就会费尽心思与他们建立关系，并且无法依靠自身沟通技能实现事业生涯和社会生活中的成功。要想做到与别人有效地沟通，就必须首先了解与我们沟通的人。这其中包括了解他们怎样做决定、对生活中大是大非的问题有何想法以及怎样按重视程度排列价值取向。同样重要（就算不是更加重要）的是懂得人们怎样产生感觉、从情绪层次上感动他们的是

什么，掌握了这些，我们就能做到与他们心有灵犀并巩固与他们的关系了。

这种认识层次要求我们摆脱强有力的第一印象的束缚，而这种印象经常决定着我们对某人有何感觉和看法。第一印象的形成不可避免，因为我们在遇到别人时，会立即身不由己地形成一连串判断和评价。这是正常的，甚至是有益的，因为要想加工成天从许多方向及视听渠道接收到的无数刺激源，大脑就必须通过某种方式将它们分门别类，使其更好地为我们所理解。这些分类的形成是由“知觉过滤器”如经验、态度、价值观、文化、环境等决定的。譬如，“知觉过滤器”经常会保护我们避开那些不该信任的人：巧舌如簧的汽车推销员可能话说得天花乱坠，但回答问题总是如出一辙；号称成功的教练却开着一辆1985年生产的破烂不堪的本田汽车；在经过深入研究分析之后，大名鼎鼎的理财顾问却被证明有过破产的历史记录。

不过，负面的第一印象也会欺骗我们。许多婚姻美满的夫妻都说他们第一次见面时彼此就受不了对方。我们经常听到有人这样描述彼此间的第一印象，“他那么自高自大、自私自利，第一次见面时我根本瞧不起他”，或者“一开始我以为她特别矜持，那是我根本无法忍受的。”如果按照此类个人感觉预测，这些人之间的关系肯定会画上句号。不过幸运的是，这些人决定走出第一印象的束缚。这可能是由于他们本能地觉得对方还有更多方面没有展现出来，或者是因为除此之外别无选择；也可能他们彼此共事，万般无奈之下，只能彼此进一步增进了解。

从生下来那一刻起，我们就获得了对照看者的感知。当我们因为位置不舒服、饥渴或疼痛、烦躁等原因而扯起嗓门大哭，以吸引照看者的关注时，他们就会赶快满足我们的需要。

随着逐渐长大，我们继续了解着别人的行为和反应，自己的行为和思想也终身受到所处环境、父母、兄弟姐妹、学校、老师、朋友、媒体等等的影响。我们学习的途径是观察与倾听、反复试错、实验与

经验以及学术研究。有些人（如心理学家、辩护律师、解救人质的谈判专家、陪审顾问、人事部门经理、推销主管、调查员、教育家和培训师）后来还将人的行为作为终身职业不可缺少的一部分加以研究，这需要我们了解人的心智，双实现研究的工作目标。

通过阅读本书，你会提高给别人留下深刻印象的能力，进一步影响他们的思想和行为。通过辨别别人用文字、用声音以及非口头信号来交流的内容，你可以更好地懂得别人的意图。

下面我们列出几条策略，以提高你超越第一印象的束缚解读别人并阐释其行为的能力。尽管当代科学还无法使我们解读彼此的心灵，你却可以通过仔细观察人们在社会交往中（或独自静坐、静立时）不断传递的蛛丝马迹，率先实现这一目标。换句话说，能够解读他人、能准确感知其非口头迹象和信息，对于有效交流至关重要。这一本领使你能调整自身信息，去适应他们的首选感知模式，在倾听他人谈话时给予准确反馈，并在开口说话时留心传递的信息以投别人所好。

1、寻找一致性。交流时心口一致的人，要比展现出“乏味”态度和交流风格的人更容易解读。心口不一可能是对方骗人的迹象，也可能揭示了双方在建立互信之前需要掂量的其他问题。要想成为自信的发言者，必须首先培养自信，相信自己有能力辨别这些骗人的迹象。

2、说过的话算数吗？我们常常通过观察别人是否信守诺言来决定一个人是否可信。自信的发言者知道：说话不算数的人或显得爱开“空头支票”的人并非双方交流风格的反映，而很可能是遇到了处于控制能力之外的难题。准确感知和辨认交流风格有助于避免我们被对方利用。

3、与“历史渠道”挂钩。对方过去表现过哪些行为？你可以通过传记、他们写的文章、上过的学校、担任过的职位以及做过的重要决策来了解对方。过去的举动能很好地预示今后的行动，了解过去的行为使自信的发言者通过相应调整交流风格，来顺应对方的风格。

4、放到更大背景下观察。你有时候会片面地理解别人展示出的某些特点。但是，如果站在更大背景下思考，那么由于你认识到了另一种不同的大环境，就可能改变看法。仅仅因为有人在特定场合脾气急躁，并不足以让你将他们看成粗人。比如，有人在你发言时打瞌睡。你可能怀疑自己有没有吸引听众注意力的能力，但后来却获悉：打瞌睡的人从新西兰直飞23个小时之后刚刚回到办公室，正在倒严重的飞行时差呢。

5、保持感知渠道畅通。第一次见到某些人时，无论他们有意还是无意，总会向我们传递某些信息。我们会立即给观察到的人打上标签，比如他们有钱、贫穷、条理清楚、邋遢、善于倾听、容易分心、粗鲁无礼、周到体贴、兴高采烈、自以为是等等。重要的是让新信息甚至可能相互冲突的信息进入脑海。要想获得一幅尽可能广阔的情景，就不能仅因为自己的决心已定，或者觉得已经了解了对方，就不让多余的信息进入。人是个复杂的综合体，“知觉过滤器”能加工的信号越多，得到的情景就越完整。有了开明的态度，我们的感觉就能最终从那些第一印象上移开。

6、检验自己的知觉。考虑到人对别人进行不正确的假设太容易，因此我们需要掌握一种技巧，来检验我们的感知与那些可能提供更准确描述的观点是否一致。这要求我们经历一个“快速四步过程”，其中包括从3种感知角度洞察人、分析形势。例如，听众中有人不停地和邻座者说话、打断你的思路、破坏你的发言。此人表现出的异常情况可以为我们所用。可通过“四步感知检验”过程来核实这位听众表现出的特点，如下：

（a）首先，观察并描述正在发生的事。你现在从“第一感知角度”——即自己的角度来洞察形势。你看到的情况是：听众中有个人在向邻座者说话，从你的角度看，她这样做显然是不对的。

（b）再从“第二感知角度”来洞察形势。这一角度应该始终是你正在对付的这名听众。你至少要给此人的行为提出两种解释。从她的角

度看问题以便摆脱你的视野，这非常重要。解释这种不良行为的一个原因可以是：此人听不清你说话，正在问邻座者你在说什么。另一个原因可以是：她对你说的某些话抱有不同看法，正在向邻座者表明她的异议。观察她的面部表情和肢体语言可以进一步提示你哪种原因更有可能。现在，你对此人的无礼行为已经有两种可能的解释。

（c）第三步是从“第三感知角度”分析当前局面。从某个中立的第三方角度观察形势，此时不带有感情色彩。此人的窃窃私语真的转移了其他听众的注意力，还是其他听众根本没有注意到她的行为？如果你停止发言，当众点出此人的行为，会进一步破坏现场气氛，还是有助于全体听众回到正确轨道上来？

（d）第四步，运用刚刚收集的所有信息，开始采取行动。根据第三步得出的答案，你可以继续发言（因为你断定，点破“有人开小会”的事实对现场气氛只会起反作用），也可以点此人的名，让她对自己的行为作出解释。比如，你可以问她：我有没有必要对刚刚提出的某个观点作进一步阐述？然后再问她能否听清你说话。此人现在可能会为自己的行为提出另一种解释，以澄清错误；从而进一步确认你对当时形势的判断。

这种“四步过程”的主要好处，在于能使你从3个不同感知角度来洞察形势，即：你自己、破坏对象以及某个中立的第三方。通过从除你之外的两个角度观察人与人之间的形势，你也许能更好地理解当时的局面，从而能更迅速地化解潜在的冲突。

7、提问。你要用所有感官去倾听。要想使别人谈论你，你就必须提一些“开口”问题，即不能用简单的“是”或“不”回答的问题。比如说，你不要问“您是负责企业发展的副总吗？”而是“您在该机构内负责哪一块业务？”你越能使别人更多谈论自己，就越能更深刻地了解他们。

8、尽量少打岔。要想实现目标，就尽量少打岔，而是给出鼓励对方的非口头反馈如点头、适度目光接触（但千万不要瞪眼）以及有声

反馈如“嗯”或轻声认同。这些都很重要。倾听时，不要思考下一个问题；而是给别人一个表达观点的机会。要允许有片刻寂静。如果看上去对方似乎想停下来说点别的，那就更要给他留出一点时间。不要用无休止的提问折磨他们，而是从他们的回答中寻找你可用于推动交谈继续下去的“话头”。比如，如果对方告诉你说，他从人力资源部某个管理职位调到了财务部，你可以问是什么原因促使他踏上了另一条如此不同的职业道路。坦露真诚的好奇心会让人高兴，而他们的外在表现又能使你能进一步深入了解他的性格；但是，当你直白地问一句“你是干什么的？”时，是不会对他有深入了解的。

第五章　　为成功做好准备（2）

手段二：了解发言素材，准备发言但不要过分

世上根本就没有什么人过于富足、过于美丽、过于聪慧。同样，作为发言者和演说者，也不存在“准备过分”的问题。因为归根结底说，打算向听众奉献110%的诚心和热情是件好事。

然而，你也许还记得第二章讨论过的那些常见“神话”（即错误认识）所示，发言者确实会出现过度准备这种事。当你担心自己得不到足够的素材时，就可能出现过度准备情况。此时，你要连续十几次核对PowerPoint课件，以确定它们是否在一夜之间变得面目全非；你要回想发言时要说的每一个字，甚至包括希望表达这些文字的准确方式。天哪，光是写这些就让我筋疲力尽。

我们希望让你的准备工作变得简单些，让你能分辨出准备到什么程度为宜、到什么程度为过。准备过分对你可能会起反作用，因为它会使你异常焦躁和担忧，担忧自己是不是准备就绪。

准备的白金法则

1、了解听众。显然，你要了解自己发言的对象，以便适时调整内容、语言或方言、视听教材和表达方式，以便获得最佳效果。在公司的年度股东大会上面对一群投资者发言，和在每月例行的家长－教师大会上面对出席者发言，这二者迥然不同。本章第一部分提供的策略可帮助你更深入地认识听众。

2、研究发言主题。如果你在发言的内容相关领域是个行家，那很好。否则，你就要认真分析主题。多数情况下，同一主题往往有许多方面可以论及。要从立论、悖论以及中间立场三个角度来研究论点。要了解专家对该问题怎么说、流行的新闻媒体怎么写。专家和媒体的意见往往并不一致。要善于利用因特网以及网上所有功能强大的搜索引擎。要阅读行业杂志和报纸，拜访精通此类主题的专家，请他们指

点迷津。只要全身心投入到以上各种渠道，并且得到了想要的东西，你就可以自信地提出结论，并坚定地反击某些听众的当场诘难。

3、熟悉地点。如果你从科罗拉多州的利特尔顿来，下周二的安排是到加拿大蒙特利尔发表主题讲话，那么让你提前熟悉讲话地点可能很难。不过，你可以通过在蒙特利尔工作的朋友来了解演讲地点的细节。最理想的情况是，请你发表讲话的人能送你一份现场的布局图，标明讲话场所的基本情况，包括电源插座、座位安排、入口、出口、讲台、台座等要素。如果此人没有布局图可以提供，起码也能向你描绘一下现场背景。对将要发表讲话的环境越了解，你就越能想象在那里讲话的样子，从而心里就更踏实。此外，如果你打算在发言时使用PowerPoint或视频，那么不了解有关设备的连通性能将是愚蠢的。

4、试讲。尽管有许多方法比你站在岳父母面前试讲更好，但如果是不得已而为之，亦无不可。关于试讲，重要的是一定要做到“全真模拟”。这包括有感觉敏锐的听众，能给你真诚的、有见地的反馈。哈里森曾给我们的客户提建议，要求千万不要从那些曾经见过他们光身子或者为他们换过尿布的人身上获得反馈。因为无论客户做什么，在他们眼里总是十全十美。美国历届总统在重要辩论开始前，都不在白宫工作人员面前试讲；而且，他们也有你我一样的发言指导者，会真正毫不留情地向他们发问。既然要发表一次利益攸关的讲话，你以何必拿那些“软柿子”捏，从而自欺欺人？多数人在公共场合发言都是认真的，因为这种发言通常与某项职业、某个合同或某种关系有关。所以，要尽可能使试讲变得真实可信。镜子也是有用的工具，但是要想看到自己真实的讲话模样，最好用一部摄像机。之后，你可以将同事、同伴、上司甚至对手集合起来帮忙，对你的试讲提出批评意见。你将从他们的观察中获益良多，知道自己该做什么、不该做什么，而独自一人在室内排练是达不到这种效果的。

5、休息充足。人生不会仅因为要发表一篇讲话就终止。我们都懂得这个道理。但是，如果真想成为令人钦佩和心悦诚服的发言者，就

必须像运动员自省一样来反思你的发言。运动员在重大赛事前夕不会外出喝酒，也不会在比赛当天的凌晨4点还学习或训练。体育比赛的目标在于取胜，而成功的要素之一就是使身体进入理想的竞技状态。明天的发言也许涉及得到一个百万美元的大合同，或者关系到某个工作职位的如愿到手，但是，无论是哪种情况，都不过和一项赛事的结果对于运动员来说同样重要。所以，你要像职业运动员那样，怀着同样的体贴和考量去善待自己的身体。要想办法得到充足的休息，多喝水、保持健康饮食，以便能有上佳表现。

6、分析但不深入探讨。为下一次讲话做准备的最佳时机，是在上次讲话结束的时候。从听众那里得到的反馈，将为你提供很多线索，使你知道自己发言时哪些东西起了作用、哪些东西没有起作用，然后视情作出调整。如果你有机会对听众中某个人进行采访，让对方谈谈对你发言的印象，那么就去做吧。匿名问卷也不错，因为人们在别人不知道是否出于恶意或不讲情面的前提下，更愿意告诉你与你临场发挥有关的真相。无论你信不信，多数人都想做好人。你要不遗余力地获得一切有用信息，相应做出一些重要变化，以便增强发言的影响力。如果你觉得发言进展不顺利，就从对具体细节的分析入手，然后继续前进。但不要在细节问题上过多纠缠，因为下次还有机会去完善它。

7、享受发言过程。我们能看到你的眼珠正在滴溜溜转动。什么？当我被逼无奈要发言时，你却告诉我要开心些、快乐些，这不是让我倒胃口么？事实上，懂得怎样优雅地发言、向别人表达思想和观点时，你便加入了某个“精英俱乐部”。这里的人与众不同，他们既改变着别人的生活，也改变着自己的生活。这难道不让人激动吗？当你终于有勇气对你想遇到的人说话，或者能饱含说服力地说服一群经理人采纳你对某件新产品的提议时，你便会体验到一种力量感，这种感觉将改变你观察自己、观察世界的方式。因为一切可能性要想变成现

实，都要通过交流。不妨想想：当所有这些潜在的新可能都向你敞开大门时，你能多么快乐地享受人生啊。

手段三：构思一鸣惊人的开头和结尾

为发言构思一个引人注目的开头和同样引人注目的结尾，这是发言准备的部分内容。你也许会问："这两样东西有什么重要之处？就像人在说话时没有开头和结尾似的，不是吗？谁都知道，讲话时要先说开场白，最后以一句话结尾，咄！"

发言（可能是较正式发言）的这两部分之所以如此重要，是因为其分量最重。甚至连发言内容都没有它们重要。它们是发言主体或中坚进入的地方，是发言的中流砥柱，是发言的基础和支撑。

第五章　　为成功做好准备（3）

开始说话

发言的开始（或开头）所起的作用就像奥运会开幕式一样，在于吊起听众的胃口，使他们对即将进行的内容充满好奇。开头要引起听众注意，使他们笔直地坐在那里静听。毕竟，如果一开始抓不住听众的心，那么就很难使他们听我们说话，是不是？不过，也不必语不惊人死不休。你对开场白的要求不应只是声如洪钟、一鸣惊人的一段话，使你成为众人瞩目的焦点。

开场白必须切题，应起到引导作用，与你在发言主体中安放的观点有关。鉴于交流时可用的事件、发言和讲话类型很多，因此谁也不可能具体指导你怎样设计一个放之四海而皆准的开场白。不过，我们可以为你提供一些不错的思想，帮助你有效地、顺利地进入话题，并且把在场每个人都牢牢“摁”在座位上。这些思想中，有些经过了实践的检验，另一些则是新颖而大胆的创意。你不妨都试试，并按喜欢的方式加以改造。你将很快找出对你适用的和不适用的方法。

1、趣闻。其实，这不过是一则发生在你自己或别人身上的小故事。故事的论点要正确，其风格可以针砭时弊、悲惨、搞笑、哀伤、极其可笑或是人类情绪其他类型的催化剂。不过，千万要保证故事的寓意和发言主题有关。讲一则你曾祖父营救“泰坦尼克号”海难幸存者的故事是可以的，但必须不引起听众中铝板制造商们的反感。做不到这一点，你就会失去听众的心。

2、玩笑。不能有。

3、令人吃惊的事实。在与你主题相关的漫长历史中，有许多事让人吃惊，但听众可能对此一无所知，而且听了后还大为惊奇。不妨用这些事实做开场白。在这个问题上，调查研究非常重要。你可以走访华盛顿特区的统计局，查找与发言主题有关的材料。你多半能找到一些使人瞠目结舌的小奇迹。这里不妨略举几例。“普通美国人每年要吃

近400磅冰淇淋”或者“印度每分钟有100万名婴儿降生。”以上两例可能不是事实，但是如果可信，你便能发现其效果多么立竿见影。

4、示威。这里指的不是你与防暴警察发生冲突，而是说你展示出某种类似于恶作剧、实验或过程性的行为。人人都喜欢看表演，你“示威”的过程越有意思（无论有没有支持者），就越能吸引他们的注意力。

5、提问。一听到问题，我们就忍不住要回答。如果你不经意间听到一个人问另一个人“几点了？”是否情不自禁地看看表并说出答案？哪怕只是一种冲动，我们都习惯于回答问题，因此，聪明的发言者可能以提问作为开场白。作为开场白的问题甚至不一定是你指望别人能提供答案的问题。无需回答的反问效果就不错。反问是指不用别人提供答案的问题，指以提问方式证明论点的正确性。无论如何，以问题开始发言是普遍采用的开场技巧，可反复使用。

6、站定了瞪着大家。这一步需要有勇气才能做到。如果你能笔直站在那里凝视听众，直到他们满怀期待的心情在座位上不安地蠕动，你就知道自己作为发言者主导了会场。这是一种吸引注意力的有效方式，尤其是因为多数听众以为发言者在走向讲台时都会忐忑不安地琢磨该讲点什么。反正不是看戏，听众只用打哈欠就行。

7、交谈。我们都爱偷听别人谈话，总是对另外两个人的交谈内容充满好奇，这便能解释为什么我们爱听情侣的争吵、两口子的悄悄话或者同事从卧室墙壁穿透出来的低语。我们的耳朵一个字也不想错过。尤其是当交谈内容与我们有关（但愿不要如此！）时，我们就更竖起耳朵了。既然如此，为什么不以交谈作为发言开始，先与听众中某个与你进行密切目光接触的人谈几句呢？要让这种交谈除善意取笑之外还有更多有趣内容。不妨问个真诚的问题，然后等待对方回答。音调低一些，以便其他听众都向你俩的方向张望。不到一分钟，你就会使全体听众伸长脖子看你在和谁说话、为什么这样做。

只要大胆创新，你也许还能提出一些更好的想法，教大家怎样以一种有趣但切题的方式作为发言的开始。

结束发言

前面讨论了发言的开场白，现在不妨看看发言最后简洁的结尾。之所以说结尾要“简洁”，是因为在发言的开始及中间阶段已经做了该做的事，至于怎样结束发言，便水到渠成了。不过，我们不想让你对着这块珍宝望而兴叹——还是探讨一下吧。

结尾通常要精辟总结发言一开始作为发言主旨或主要信息陈述的内容，以及发言过程当中作为论据而充实或支撑的内容。如果观点明确、条理清楚，那么结尾时要做的事，就是将听众的注意力吸引到一个主要目标上来。这种吸引行为可能是对某个听众已经达成共识的提议进行现场实践，可以是不再做某件你在主要内容中讨论过的事（比如不乱扔垃圾），或者是采取发言主体中介绍过的某个重要行动。具体要依发言内容而定。无论是哪一种，都要确保结尾简洁迅速。你已经向听众抛售了信息，现在不过在简要提醒他们别忘记你在最后一小时（或20分钟，或其他时间段）向他们心灵和头脑反复灌输的东西：“这便是我们刚才谈到的内容。你要按它说的去做。你会为取得的成就欢欣鼓舞。”

此处的秘诀是再次点燃激情，饱含热情地得出结论，直到说完最后一个字。应让听众感到你多么希望他们照做你刚才谈论的一切。不仅要让他们“懂得”，更要让他们“感受”。通过这种方式，他们对你讲述的内容消化得会更彻底。

手段四：自信地应对“问答”阶段

“有问题吗？”

在发言后的提问阶段，谁没有听过这种诱导听众提问的问题？哈里森承认自己为显示水平，在某次学习班发言时好几次问过这四个字的问题，以便提醒所有打瞌睡的、在发言最关键阶段上厕所的听众。

然而在本文中，我们针对的是那种“认为问答阶段就是问听众同样的‘四个字问题’，心里祈祷无人举手提问”的发言者。

有效的问与答，意思是促使听众进一步领悟内容、讨论你提出的观点、指望你回答中包含刚才未充分展开讨论的内容；总而言之，就是澄清对于你所提供的一切知识的错误认识。

既然如此，为什么有些发言者更喜欢喝一杯白咖啡，而不是勇敢面对问答呢？答案是：因为听众的提问会使他们比单纯发言和陈述阶段更容易成为万众瞩目的中心。问答阶段就像求职面试，只不过你回答时不是面对一个面试考官，而是要为所有听众作答。

事实上，问答阶段是展示学识和专业技术的天赐良机：哪怕听众针对已经讲过的内容向你发难，你也能向大家表明你对讲过的内容了如指掌。这当然会促使听众进一步理解你的发言内容了。

发言者要想成功，关键在认真听问题。此时对于听众是否接受我们的提议至关重要。当你的注意力集中在自身焦虑不安的情绪上时，就很难听懂一个问题的细枝末节以及提问者的潜在动机。

要让听众知道你在发言的哪个时间段开始“问答”过程。换言之，你喜欢在发言之后请听众提问呢，还是在整个过程中讲一段便请听众提问？如果他们知道自己没有听明白的观点，在你发言结束后还有进一步领悟的机会，那么他们的注意力就会更加集中。只要不影响发言大局，你哪怕挤时间也要安排问答。通过这种方式与听众互动，即便只有3分钟，对于提高声望、增强发言内容的可信度都大有好处。

既然你已经做好充分准备并且反复试讲，那么回答听众问题肯定就不成问题。其实，你对要讲的内容已经如数家珍，以至于完全可以通过回答提问来强化传递的信息。如果问题是这样的，如“我从哪里才能学会在公共场合发言？”你当然可以给出一个答案。但是，你所要做的是通过下面这样的回答，来强化自己在发言时传递的信息：

你说你没有机会学习如何在公共场合发言？虽然你在大学校园和辩论俱乐部能够得到许多正式的教诲，但是每天在日常生活中其实也

有很多机会，可用于你通过数不清的“试验对象”磨练技能、锻炼发言技巧，比如你的同伴、老板、家庭成员，甚至是电梯里遇到的陌生人。

此时，你不仅回答了问题，而且使发言时提出的观点发挥了最大效用。许多发言者在问答阶段往往错过了这种千载难逢的良机。利用这一良机，你可以增强信息的可信度和正确性。千万不要白白浪费。

第五章　　为成功做好准备（4）

手段五：用正确的方式试讲

试讲大体有两种方式：一种是无效的方式，一种是有效的方式。问题是该做什么、不该做什么。

试讲目的不在于鸡蛋里挑骨头，揪着所有做错了的事不放，告诉自己不是个发言的料。这些吹毛求疵的自省方式会使你更加紧张，而且不大可能提高发言水平。相反，要客观看待自己。要看到：除了那些必须加倍努力才能有所长进的领域之外，还有些领域你天生便擅长。要全面看待这两个方面。不要忽视你的力量，因为你在发言时要提高自身力量的重要性并加以积极利用。

试讲时得到他人的反馈大有裨益。请某个人看你发言，为你发表一些感言，不管这些话是否合你的胃口。学会接受并欣赏建设性的批评意见，要知道，即便世界上最杰出的演讲家，也并非十全十美。要当着另一个人最好是几个人的面说话，这对于你获得自在感很有帮助。

有效试讲的另一个要点是次数得当。我们讨论过紧张的发言者怎样由于不善言辞而推托发言邀请，以及另一些紧张的讲话人怎样过度排练，希望把现场发言的一切全部安排妥当，而这样做恰恰会带来不必要的压力。如果发言会左右你的命运，而你情不自禁地要将试讲坚持到正式发言前的最后一刻，那么与适量的试讲效果相比，这样做很可能使你更加紧张、表现更糟。试讲的恰当次数多少，取决于你完全掌控素材的时间有多长。如果你对将来讲什么有想法，如果知道自己掌握了发言的主旨、能够以一种令人心悦诚服的方式作当场陈述，那么你就能做到胸有成竹。你甚至不必每次试讲都高声讲话……这便将我们带入了下一个问题。

内心排练

读下面一段话，然后闭上眼睛试一试。

想象你站在听众面前，发表一篇精彩讲话。你站在那里自得其乐，传递着你认为需要与听众分享的重要信息，而听众也从你的讲话中获益良多。他们听得全神贯注，从你的讲话中学到了不少东西。你觉得放松、自然、自信。你手势自然、微笑得体，通过目光接触与听众互动。发言结束时，听众发出雷鸣般的掌声，你觉得自己太伟大了！发言之后，听众排着队与你说话，其中许多人还对你说他们喜欢你的演讲。

你在头脑中描绘过这种场景吗？能得到准确的心像吗？能感受到听众的热情、看到他们赞许的面容吗？能感到自己在以一种放松而自然的动作运动吗？你也许需要多进行几次这种练习，以便驾轻就熟。有一小部分人无法在头脑中形成心像，但是多数人都可以做到，当然，通常要进行一定练习才行。

进行此项练习时你有何感觉？你也许觉得自我感觉与正常情况讲话时的不同。通常，你的想法中会充满不安和惶恐，而这很可能使你不自在。

奥运会运动员和其他一些顶尖表演者都运用心像来提高临场发挥水平。心像使你锻练大脑按照你希望的方式去表现，有助于你期待成功，而这种期待多半使你对成功唾手可得。

只要遵照几条简单的原则去做，内心排练（即在头脑中经历发言、演讲或讲话的过程，作为正式场合发言的预演）就能非常有效。

第一，要提前预排。你也许需要练习数次，才能达到感觉优雅、镇定的程度。一开始，你也许觉得想象自己在众目睽睽之下讲话很难，不过一旦适应了这种场合，心像就会引导你成为自信的演讲者。你甚至不必相信只有通过想象正面形象才能有效掌握这一技巧。还可以运用在即将发言之前对自己进行“快照”的技巧，来激起自身活力。不过，一定要做到想象时集中精力、不开小差。

第二，不应将内心排练当成自我批评或自我挑剔的途径。作为一名成功的发言者，运用心像的关键在于帮助你描绘自己，然后照此实

践。如果你在心像中把自己描绘得“一团糟”，就赶紧不要继续练习。现在还不是构建负面形象或自我贬低的时候。

第三，千万不要将内心排练作为一种过度补偿行为使用，因为过度补偿行为是另一种截然不同的内心排练方式，很可能会增加你的焦虑感、损害你的表现。谈话时，如果发现自己在说出某段话之前反复练习应该怎么说，那么这就是一种过度补偿行为；如果发现别人在自我介绍时，你反复在内心以正确方式向某个团体介绍自己，那么这也是一种过度补偿行为。判断是否存在过度补偿行为的最佳方式，是你在发言当场有否进行内心排练——并由此导致无法全神贯注地投入交谈或置身于当前局面。与此相反，你要如前所述，通过在内心想象积极的结果，作为发言之前的练习

本章开头事例中的飞行员如果不通常学习，掌握使自己自信所需的所有知识，那么他就永远无法驾机翱翔蓝天。同样，从听众中寻求“正反馈”的发言者也应该认真学习怎样掌握我们在前面介绍的工具，以便成为自己所希望成为的自信发言者。